

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci

Effectiveness of the Human Potential Development in Choiced Organization

Student:

Veronika Cielecká

Vedoucí diplomové práce:

PhDr.Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Prohlášení diplomanta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě :.....

.....

Veronika Cielecká

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za rady a odborné vedení při zpracování této práce. Rovněž chci poděkovat slečně Bc. Tereze Rychtaříkové za čas, který mi věnovala při konzultacích a ochotu spolupracovat. A také vedení společnosti Behr Ostrava s.r.o. za umožnění zpracovat diplomovou práci v této organizaci.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1. ÚVOD..... | 6 |
| 2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU V ORGANIZACI | 8 |
| 2.1. Řízení lidských zdrojů | 8 |
| 2.1.1. Firemní vize a řízení lidských zdrojů..... | 10 |
| 2.1.2. Strategie řízení lidských zdrojů | 10 |
| 2.1.3. Strategie | 10 |
| 2.1.4. Strategické řízení lidských zdrojů:..... | 11 |
| 2.1.5. Plánování lidských zdrojů..... | 11 |
| 2.1.6. Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci..... | 12 |
| 2.2. Lidský potenciál organizace..... | 12 |
| 2.2.1. Individuální lidský potenciál..... | 12 |
| 2.2.2. Lidský potenciál organizace | 13 |
| 2.2.3. Faktory determinující úroveň lidského potenciálu organizace | 14 |
| 2.2.4. Rozvoj lidského potenciálu..... | 15 |
| 2.3. Personální optimalizace..... | 15 |
| 2.3.1. Účel personální optimalizace | 16 |
| 2.3.2. Oblasti personální optimalizace | 17 |
| 2.4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců..... | 18 |
| 2.4.1. Řízení pracovního výkonu | 18 |
| 2.4.2. Hodnocení zaměstnanců | 19 |
| 2.4.3. Motivace zaměstnanců..... | 22 |
| 2.4.4. Odměňování zaměstnanců | 23 |
| 2.4.5. Strategie odměňování..... | 24 |
| 2.5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 25 |
| 2.5.1. Cíl politiky vzdělávání..... | 25 |
| 2.5.2. Plánování vzdělávacích aktivit | 26 |
| 2.6. Úkoly firemní kultury..... | 27 |
| 2.6.1. Principy firemní kultury..... | 29 |
| 2.6.2. Prvky firemní kultury..... | 30 |
| 2.6.3. Firemní kultura jako faktor konkurenceschopnosti firmy | 30 |
| 3. CHRAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE..... | 32 |
| 3.1. Historie organizace | 32 |
| 3.2. Předmět podnikání..... | 32 |
| 3.3. Organizace a řízení | 33 |
| 3.4. Lidské zdroje firmy..... | 33 |
| 3.5. Současnost organizace | 34 |
| 3.6. Budoucnost organizace..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 4. ANALÝZA EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE VYBRANÉ ORGANIZACI | 35 |
| 4.1. Vymezení předmětu analýzy | 35 |
| 4.2. Postup analýzy a použité metody..... | 35 |
| 4.3. Výsledky analýzy zaměřené na posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu..... | 36 |
| 4.3.1. Model řízení Behr | 36 |
| 4.3.2. Řídící akce společnosti | 37 |
| 4.3.3. Vzdělávání a školení zaměstnanců | 39 |
| 4.3.5. Motivace a odměňování zaměstnanců | 41 |
| 4.3.6. Kultura společnosti | 43 |
| 4.4. Posouzení efektivnosti lidského potenciálu organizace | 44 |
| 4.4.1. Vyhodnocení jednotlivých otázek..... | 45 |
| 4.4.2. Shrnutí získaných poznatků | 53 |
| 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT | 55 |
| 5.1. Personální strategie..... | 55 |
| 5.2. Utváření odpovídající personální struktury | 55 |
| 5.3. Péče o rozvoj kvalifikace pracovníků..... | 56 |
| 5.4. Vytváření sociálních a pracovních podmínek | 57 |
| 5.5. Řízení talentu..... | 58 |
| 5.6. Týmová práce | 58 |
| 6. ZÁVĚR..... | 60 |
| SEZNAM LITERATURY..... | 61 |
| SEZNAM ZKRATEK | 63 |
| PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE..... | 64 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 65 |

1. ÚVOD

V dnešní době je řízení podniku ovlivňováno megatrendy a megastrategiemi, a to vše v podmínkách globálních trhů a konkurence. Z tohoto důvodu je velmi nesnadné dosáhnout převahy nad konkurencí pouze ekonomickými nástroji. Významnou roli v konkurenčním zápase hraje i personál a personální politika firem. Dnes už v rámci konkurenčních bojů nestačí mít pouze dostatečný disponibilní finanční kapitál, ale do popředí strategického rozhodování firem se dostává i řízení lidských zdrojů a lidský potenciál.

V poslední době pojímá (Gibsen 1998) lidský potenciál jako úhrnnou způsobilost členů organizace k naplňování jejího poslání – to znamená k vytváření kapacit a rezerv zaměstnanců pro zvládání ještě náročnějších budoucích cílů.

Aby mohla organizace fungovat, aby byla schopna si udržet svou pozici na trhu, být konkurenceschopná a získávat trhy nové, musí získat ty správné lidi, udržet si je a také rozvíjet jejich potenciál, aby byli schopni přizpůsobovat se měnícím podmínkám trhu i organizace. Organizace musí vyhledat a připravovat zaměstnance na nová místa, na místa s větší odpovědností v organizaci a na úkoly a situace očekávané v blízké budoucnosti.

Rozvoj zaměstnanců organizace musí být v souladu s vizí společnosti a být ve vztahu k dlouhodobému podnikovému cíli, aby rozvoj dovedností, znalostí a zvýšení inovační kapacity lidí na všech úrovních byl k prospěchu nejen organizace, ale také i zaměstnance. Rozvoj lidí je tedy nezbytnou podmínkou jejich zaměstnatelnosti. V zájmu úspěšného řízení musejí manažeři pochopit význam lidského potenciálu a zároveň ho dokázat zabezpečovat, udržovat a rozvíjet. Tento požadavek je základním kamenem jeho řízení.

Ve své diplomové práci se zaměřuji na posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu v mnou vybrané organizaci. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit procesy, které firma podniká k rozvoji potenciálu svých zaměstnanců, posoudit, jestli tyto procesy vykonává dostatečně efektivně a navrhnout vhodná řešení pro zlepšení stávající situace.

Práci rozdělím do čtyř hlavních částí. První část bude zaměřena na teoretická a koncepční východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace. Ve druhé části charakterizuji společnost Behr Ostrava s.r.o. Třetí bude spočívat v analýze efektivnosti rozvoje lidského potenciálu organizace a ve čtvrté části se pokusím nastítn návrhy a doporučení pro management společnosti.

2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU V ORGANIZACI

2.1. Řízení lidských zdrojů

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. V jistém smyslu lze řízení finančních či materiálních zdrojů chápat jako řízení lidí, kteří zajišťují plnění úkolů těchto oblastí. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou.

Většina autorů (Armstrong 1999, Koubek 2001, Blažek 1991) vystihuje lidské zdroje jako nejcennější a také zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Investice do pracovníků a kvalitního řízení lidských zdrojů ve firmě se tak v poměrně krátké době mnohonásobně vrací. Proto se řízením lidských zdrojů musí podniky podrobně zabývat a uvědomit si hodnoty a význam lidských zdrojů.

„Řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. (Armstrong 2007)

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong 2007)

Storey se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“.

Hlavní charakteristika důležitých oblastí řízení lidských zdrojů. Podle Foot a Hook (1999) jsou klíčové:

- důraz na strategický přístup.
- linioví vedoucí hrají ústřední roli,

- politiky organizace musí být integrovány a soudržné, a to proto, aby se lépe podporovaly organizační hodnoty a cíle, včetně životně důležité role komunikace,
- konkurenční výhoda je dosahována skrze úsilí lidí,
- ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci převažuje spíše unitaristický než pluralistický přístup.

Koncept řízení lidských zdrojů nemá universální podobu a polarizuje se zhruba do dvou přístupů: instrumentálního a humanistického.

Instrumentální přístupy vycházejí z modelu racionálního pojetí strategického managementu. Lidské zdroje se zde považují za složku, která je řízena a odvozena přímo z firemní podnikatelské strategie. Téměř výlučně je zaměřena na zvyšování konkurenční výhody. Jde o tzv. tvrdou variantu ŘLZ, kde je důraz kladen na kvantifikaci a měřitelnost. Výkon organizace je prioritní. K dosažení se vytvářejí měřitelná kritéria pro hodnocení výkonu lidí a jejich podílu na úspěchu firmy. Kritici vyčítají tomuto přístupu nadměrnou racionalitu při vytváření velkého množství nepružných racionálních nástrojů, jež pak mohou vést až k neetické manipulaci lidmi.

Humanistické přístupy mohou být chápány jako reakce na potenciální problémy, jež přinášejí instrumentální přístupy. Jsou spojovány s „harvardskou školou řízení“. Důraz je v nich kladen na měkčí aspekty řízení lidských zdrojů, jako je např. organizační kultura, organizační identifikace apod. Stávají se tak méně rigidními než přístupy instrumentální. Řízení lidských zdrojů v tomto pojetí zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, jež působí na povahu vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci. (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000)

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (1999) řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Zaměřuje se zejména na:

- vytváření prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- permanentně rozvíjet sociální potenciál a vytvářet proinovační sociální klima, jež motivuje zaměstnance k plnění cílů organizace,
- plnit závazky, jež organizace má,

- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř firmy,
- sledovat mezinárodní, národní i místní rozvoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro organizační strategii,
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,
- v zájmu fungování firmy poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

2.1.1. Firemní vize a řízení lidských zdrojů

Úspěšný byznys dneška je téměř vždy veden vizí, představou, kam chce vedení firmu dostat za 3, 5 či 7 let. Firemní vize, byť by byla sdílena většinou nebo dokonce všemi zaměstnanci, by zůstala snem, pokud by cesta k jejich dosažení nebyla: promyšlená, systematicky plánovaná a důsledně dodržovaná. Firma tedy potřebuje cesty (strategie) rozpracovat do konkrétních cílů a kroků. Pro stanovení smysluplných strategických cílů je zapotřebí vyhodnotit informace o vnitřním prostředí firmy a vnějším prostředí – změnách, které postihují trh a společnost. Je tedy nezbytné provést zevrubnou analýzu obou prostředí.

2.1.2. Strategie řízení lidských zdrojů

Vytvoření kvalitní, dlouhodobé a přesvědčivé strategie řízení lidských zdrojů je systematická práce pro tým vysoce motivovaných, vzdělaných a zkušených manažerů, kteří již pochopili, že operativa a improvizace jako hlavní styl řízení lidských zdrojů jsou střelbou do tmy.

Smyslem strategie je stmelovat lidi k synergickému efektu. Odhaluje jejich nevyužitý potenciál a možnosti kariérních postupů. Postup podle metodiky firmu uchrání od závažných chyb, které by mohly ohrozit celý projekt a oslabit důvěru zaměstnanců.

Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. (Dvořáková a kol. 2007)

2.1.3. Strategie

Strategii definovali Johnson a Scholes (1993) jako „dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech

zainteresovaných stran“.

Strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami. (Armstrong 2007)

Strategie je nástroj, připravující podnik na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Podnik na základě své strategie provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Celková strategie firmy se obvykle dělí na několik dílčích strategií: například obchodní, výrobní, exportní, investiční, vývojová a strategie řízení lidských zdrojů.

2.1.4. Strategické řízení lidských zdrojů:

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. (Koubek 2007)

Cílem tvorby a sledování strategického plánu je formulování úsilí a zabezpečit procesy směřující k vytvoření konkurenceschopnosti. (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000)

Strategické řízení lidských zdrojů je v podstatě integrovaný proces, který směřuje k dosažení „strategického souladu“. Strategický přístup k řízení lidských zdrojů plodí strategie lidských zdrojů, které jsou vertikálně integrovány s podnikovou strategií a v ideálním případě jsou integrální součástí této strategie přispívající k průběhu podnikového procesu plánování. (Armstrong 2007)

2.1.5. Plánování lidských zdrojů

K naplnění vize a předmětu činnosti firmy nebo společnosti, je třeba mít kromě výrobních technologií, budov a finančních zdrojů, také odpovídající lidské zdroje. (Armstrong 2007)

Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Plánování lidských zdrojů je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování

a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál. (Dvořáková a kol. 2007)

Bulla a Scott (1994) ho definovali jako „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“.

2.1.6. Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci do značné míry závisejí na jejích podmínkách, ale obecně řečeno, typickými cíli je:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
 - předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
 - formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
 - snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
 - zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.
- (Armstrong 2007)

Pokud se budeme snažit o naplnění výše uvedených cílů personálního plánování, dospějeme s největší pravděpodobností k personální optimalizaci organizace.

2.2. Lidský potenciál organizace

V teorii řízení lidských zdrojů lze rozlišit osobní či individuální lidský potenciál a lidský potenciál organizace.

2.2.1. Individuální lidský potenciál

Individuálním, osobním lidským potenciálem je míněn soubor osobních vlastností (dispozic), způsobilostí a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně

vykonával jistý druh činností (Blažek 1991). Individuální lidský potenciál má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životní síly (elánu) jedince je tvořen zejména jeho schopnostmi včetně tvůrčích schopností, rozumovou úrovní, znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, odvahou a odhodlaností. (Mateiciuc 2008)

Lidský potenciál je strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny následovně:

- Potenciál znalostní
- Potenciál kvalifikační
- Potenciál hodnotově orientační
- Potenciál socializační
- Potenciál kreativní

Kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku lidského bohatství. (Palán 2002)

Pokud má pracovník potřebné vlohy, ale požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potřebný potenciál chybí, nemůže požadovaných výsledků dosáhnout. Plné využití schopností, vlastností, hodnotového zaměření je možné za předpokladu poznání individuálního potenciálu. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

2.2.2. Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál organizace chápeme jako souhrn potenciálů všech zaměstnanců v dané organizaci. Je to tedy souhrn veškerých lidských sil, ať již explicitně vyžadovaných schopností, dovedností a kompetencí, nebo výše zmíněných osobnostních rysů – souhrnně tedy celkových tušených i netušených lidských sil a rezerv, které mohou být využity při naplňování organizačních cílů. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

Podle výše uvedených autorů je pro soudobé organizace důležitý lidský potenciál zaměřený na budoucnost a připravený na eventuální variantní a vícestranné uplatnění, než pouze setrvačně udržovaný lidský potenciál, vytvořený na základě dřívějších zkušeností a vykazovaný na základě několika základních ukazatelů, jako je struktura a kvalifikace nebo věková struktura. Pojem lidský potenciál je spjat především s proměnlivostí úkolů a situací. Rozvoj lidského potenciálu je svázán s novějšími, pokročilými koncepcemi

organizace. Nezbytnou podmínkou úspěšnosti podnikání v nových podmínkách, je rovněž vytvoření etického prostředí. Jedině tak lze dynamizovat tvůrčí zdroje, zainteresovat všechny zaměstnance a motivovat je k úsilí zaměřenému na dosažení organizačních cílů.

2.2.3. Faktory determinující úroveň lidského potenciálu organizace

Celková úroveň a struktura lidského potenciálu organizace je dána především následujícími faktory:

- **Souhrnem způsobilostí** všech zaměstnanců, jimiž organizace disponuje. Stěžejní význam mají zejména klíčové či kritické kompetence zaměstnanců, tj. ty kompetence, které mají stěžejní význam pro úspěšnost firmy. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit, jsou různé formy personální přípravy – vzdělávání, školení, výcviku, doškolování a rekvalifikace, ale také účast na odborných seminářích a konferencích, sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností a zvládáním různých situací, neformální výměna zkušeností s profesními kolegy.

- **Explicitními organizačními znalostmi**, tj. výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel (organizačních norem, technologických předpisů, *knot-how*), organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladějících činností jednotlivců do společného úsilí, sloužícího k dosažení požadovaného výsledku spolupráce neboli synergického efektu.

- **Tzv. „tichými znalostmi“** (*tacit knowledge*), tj. neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesním fortelem zaměstnanců, jenž má charakter *know-how*. Právě tyto neformální znalosti získávané zúčastněným pozorováním a zkušenostmi jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité firmy činí producenta jedinečných hodnot, pro něž je tato firma vyhledávána.

- **Firemní kulturou**, představující organizační rámec a vnitřní firemní psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení firemních cílů. Charakteristické vnitřní klima jednotlivých firem bývá příznačné pro určitý převládající typ firemní kultury, projevující se určitými způsoby práce s informacemi a znalostmi, určitým zhodnocováním firemních zdrojů a potenciálů, větším či menším důrazem na tvořivost, svéráznými přístupy k posuzování a hodnocení chyb, typickými vztahy a interakcemi mezi zaměstnanci a managementem, organizačním

učení a paměti. Pro ambiciózní firmy, aspirující na dosažení náročných strategických cílů v soudobém tržním úkolovém a operačním prostředí, je enormně důležitá taková firemní kultura, která podporuje růst a rozvoj jejich lidského potenciálu.

- **Manažerskými praktikami** – rozhodnutími, řídicím stylem, motivováním a vedením lidí, komunikací, koordinací a integrací individuálních aktivit jednotlivců, úrovni rozvoje a řízení týmové práce, manažerskými intervencemi a dalšími postupy podporujícími růst lidského potenciálu organizace.

- **Facilitačními intervencemi** – tj. manažerskými zásadami a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu a koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných firemních cílů zvláště při výraznějších procesních a organizačních změnách. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

2.2.4. Rozvoj lidského potenciálu

Budovat lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů způsobilost personálu k jeho budoucímu uplatnění. Vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů organizace, pokud se jej nepodaří zaktivizovat a minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by mohl zůstat zablokován. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

Jádrem manažerského umění je dovednost maximálně využít všech potenciálů organizace a zajistit, aby lidský potenciál nebyl uplatňován kontraproduktivně, ale synergicky. Vytváří předpoklady pro to, aby organizace byla adaptivní, fungovala a učila se v duchu koncepce „učící se organizace“, a uplatňovala soudobé přístupy znalostního managementu (Senge 1990).

Plně využívat lidský potenciál organizace znamená budovat konkurenční výhodu pro organizaci a vytvářet podmínky pro seberealizaci pracovníků. Význam lidského potenciálu pro podnik je značný, proto se mu ve své práci věnuji.

2.3. Personální optimalizace

Personální optimalizace organizace je pojímána jako soubor koordinovaných organizačních procedur spočívajících v navozování a udržování co nejlepšího personálního složení organizace – tzn. vybavení organizace disponibilním personálem

způsobilým plnit soudobé i budoucí úkoly organizace. Personální optimalizace organizace znamená zajišťování co nejlepšího personálního obsazení, (tj. rozmístění pracovníků na odpovídající pracovní pozice, místa či funkce v rámci organizace). Spočívá v optimalizačních manažerských zásadách do personálního systému organizace. Personální optimalizaci organizace lze pokládat za nejobecnější označení stěžejního úkolu personálního managementu i řízení lidských zdrojů. (Mateiciuc 2008)

2.3.1. Účel personální optimalizace

Účelem personální optimalizace organizace je dosažení souladu mezi personální potřebou organizace – vyjádřenou požadovaným počtem zaměstnanců určitých kategorií, kteří se vyznačují požadovanými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, tj. způsobilostmi (kompetencemi), kteří jsou náležitě motivováni, zaujímají iniciativní, aktivní, pozitivní a podpůrné postoje k organizačním cílům a aktivitám, a jsou loajální vůči organizaci a skutečným lidským potenciálem organizace, představovaným skutečným počtem zaměstnanců s určitými dosaženými způsobilostmi, motivovaností a angažovaností. Personální potřeba organizace by měla být stanovena především na strategické úrovni řízení lidských zdrojů. V podstatě se jedná o to, aby personální strategie – jakožto jedna z funkcionálních strategií organizace – odpovídala celkové organizační strategii.

Personální potřeba samozřejmě vyvstává také na úrovni taktického (střednědobého) a operačního (provozního, průběžného, operačního či prováděcího) řízení lidských zdrojů v souvislosti s oscilacemi (fluktuacemi, kolísáním, volatilitou) početnosti personálu a disponibilních lidských zdrojů a lidského potenciálu organizace i požadavků a úkolů a úkolové zátěže. Bez stanovené a průběžně korigované realistické (tzn. nikoli přemrštěné nebo naopak nedoceněné) potřeby pracovních sil nemá personální optimalizace fixovanou potřebnou „vztažnou hladinu“. (Mateiciuc 2008)

Personální optimalizace firmy podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové spočívá v přidělování zaměstnanců na pracovní místa v rámci existující organizační struktury, v jejich pověřování určitými činnostmi ve firmě a v průběžném doladování pracovního využití zaměstnanců (například jejich přemísťování či přidělováním práce krátkodobě nadbytečným zaměstnancům nebo naopak dočasným přijetím nových zaměstnanců).

2.3.2. Oblasti personální optimalizace

Personální optimalizace probíhá jako neustálý sladovací proces na následujících úrovních:

- Úroveň dlouhodobého, strategického plánování lidských zdrojů a rozpracování postupů a nástrojů dosahování strategických neboli dlouhodobých cílů v personální oblasti.
- Úroveň taktického řízení, v podobě taktických, tj. střednědobých optimalizačních opatření (jako je změna technologie, změna pracovního postupu, přemístění některých zaměstnanců na jinou práci nebo dočasné zastupování určitých specialistů).
- Úroveň:
 - každodenního provozního manažerského vedení a řízení lidí (formou inspirování, podněcování, získávání, ovlivňování, motivování, přikazování, instruování, ukazování, koučování, delegování, kontrolování) včetně plánování a organizování jejich práce a provozního řízení firemních procesů, zaměřeného na odstraňování nežádoucích odchylek, poruch, prostojů a dosahování průběžných cílů,
 - odborných personálních činností, vykonávaných zpravidla pověřenými osobami s určitým stupněm personalistické kvalifikace,
 - vytváření příznivých podmínek pro práci lidí ve firmě – bezpečných pracovních podmínek, příznivé firemní kultury a zaměstnaneckých vztahů.
- Úroveň průběžné individuální psychofyzické, pracovní a sociální adaptace každého jednotlivého zaměstnance na jeho pracovní úkoly, aktuální pracovní podmínky a situace. (Mateiciuc, 2004)

2.4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Podmínkou plnění náročných každodenních provozních výsledků organizace je soustavná kontrola dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců a vyvozování nápravných řídicích zásahů ze zjištěných nežádoucích odchylek a výkonových deficitů. Tato manažerská činnost bývá nazývána řízením výkonu. (Mateiciuc 2008)

2.4.1. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se v posledních letech dostalo do popředí jako nástroj zabezpečování integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu, než jaký nabízely předcházející izolované a často neadekvátní systémy hodnocení zásluh nebo systémy hodnocení pracovníků. Řízení pracovního výkonu vychází spíše z principu řízení založeného na dohodě nebo smlouvě než z řízení založeného na nařizování. Klade důraz na rozvoj a používání plánů samostatného učení a vzdělávání a na propojení individuálních a podnikových cílů. V podstatě může hrát hlavní roli v zabezpečování integrovaných a logických procesů řízení lidských zdrojů, které se navzájem podporují jako celek, přispívají ke zlepšování efektivnosti organizace. (Armstrong 2007)

Řízení pracovního výkonu výše zmíněný autor definuje jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle.

Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení. (Armstrong 2007)

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce klade důraz na specializaci práce, přesně definované

úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Opírá se o hierarchii a moc a o kontrolu a direktivní přístup k lidem. Řízení lidí se orientuje více na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti, na jednostranný tok informací a příkazů shora než na dialog, na obviňování než na včasné řešení problémů a na dodržování formalit než na komunikaci a oboustranné naslouchání. (Koubek 2007)

V dnešní době by manažeři měli zapomenout na tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce. Musí si uvědomit, že tento přístup je dnes pro komunikaci a řízení zaměstnanců zcela nevyhovující. Proto by měli znát moderní přístup k řízení lidských zdrojů, který se zaměřuje na individualitu jednotlivých pracovníků.

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Musí však také respektovat individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí, to, že pracovníci organizací jsou stále rozmanitější, že se stávají partnery a v podstatě podnikateli se svou pracovní silou a že řízení lidí je stále více nahrazováno jejich vedením. Moderní řízení lidských zdrojů si také uvědomuje, že přesně definovaná pracovní místa jsou brzdou tolik žádané flexibility a že je třeba nahrazovat je systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil konkrétního pracovníka. A také, že do práce pracovníka je třeba vkládat maximální množství prvků zvyšujících motivaci pracovníka. (Koubek 2007)

2.4.2. Hodnocení zaměstnanců

Nezastupitelným nástrojem řízení výkonu jednotlivců i pracovních skupin je pracovní hodnocení. Pracovní hodnocení poskytuje managementu organizace i samotným zaměstnancům zpětnovazební informaci o tom, jakého výkonu dosahují, jaké jsou výsledky jejich práce a jak na jejich práci pohlíží jejich nadřízení. Pro vysoce výkonné a ambiciózní organizace má pracovní hodnocení zaměstnanců stěžejní význam. (Mateiciuc 2008)

Hodnocení práce představuje podle Armstronga (2007) systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.

U hodnocení zaměstnanců nesmíme opomenout kromě hodnocení práce zaměstnanců, jejich pracovních postojů, chování a výkonnosti, také hodnocení jejich potenciálu tj. schopností a způsobilostí. Hodnocení potenciálu zaměstnanců patří mezi velmi významné indikátory jejich schopností.

Pracovní hodnocení je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Pracovní hodnocení zaměstnanců má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě, kdy došlo ke snížení jeho výkonu. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek 2007)

V poslední době se tedy stále více hodnotí to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. (Koubek 2007)

Jde o významnou zpětnou vazbu ke zjišťování výkonu, účinnosti motivačního mechanismu odměňování, a zda jsou naplňovány podnikatelské cíle. Z hodnocení zaměstnanců může organizace vytěžit následující informace a poznatky:

- zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců (jaké máme zaměstnance),
- zjistit zájmy a potřeby zaměstnanců, jejich očekávání (významné pro motivační řízení)

- zmapovat nedostatky v organizaci, jež jsou bariérou rozvoje zaměstnanců a tudíž i firmy,
- stanovit slabé a silné stránky sociálního potenciálu organizace, a to by mělo vést ke zlepšení výkonu organizace,
- zachytit signál případného sociálního napětí v organizaci,
- sdělit zaměstnancům svá očekávání vycházející ze strategie organizace, na níž by zaměstnanec měl aktivně participovat,
- zjistit nedostatky ve výběru při přijímání nových zaměstnanců,
- lépe ohodnotit kvalitní zaměstnance (mzda, zaměstnanecké výhody, povýšení apod.),
- odstranit informační nepřesnosti, aktualizace údajů o zaměstnanci,
- napravit nedostatky v rozvržení práce (projektování práce),
- zjistit porušování legislativy a úmluv, diskriminace (nenaplňování politiky rovných pracovních příležitostí),
- zjistit úroveň sociálního zázemí zaměstnance a jeho vlivu na pracovní jednání,
- zjistit nedostatky u zaměstnanců ve sdílení firemních hodnot aj. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

Můžeme říci, že systém hodnocení zaměstnance plní funkci poznávací, srovnávací (komparativní), regulační a stimulační. (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000)

Hodnocení zaměstnanců je sociálním procesem, v němž je třeba se zabývat šesti klíčovými otázkami (Milkovitch, Boudreau 1993)

- PROČ hodnotit,
- JAKÉ pracovní jednání hodnotit,
- JAK měřit (metody),
- KDO má hodnotit,
- KDY hodnotit,
- JAK sdělit výsledky hodnocení (motivační rozhovor).

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální (či explicitní) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty souží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. (Koubek 2007)

Každá organizace by si měla vytvořit svůj systém hodnocení zaměstnanců, který by měl být založen hlavně na objektivním měření výkonnosti. Tento systém je pozitivní pro organizaci, ale i pro zaměstnance. Nejen, že má organizace přehled o výkonu svých zaměstnanců, ale také zaměstnanci si více uvědomují, jak je jejich osoba organizaci prospěšná. Lépe pochopí systém odměn a také je to může motivovat k lepším výkonům. Je důležité si ujasnit, co od procesu hodnocení organizace očekává a jaké kroky je potřeba učinit pro naplnění těchto očekávání.

2.4.3. Motivace zaměstnanců

Dnes, kdy podnikáme v prostředí stále rostoucí konkurence, je pro každou organizaci, která chce dosáhnout dobrých výsledků, životně důležité, aby v ní pracovali vysoce motivovaní zaměstnanci. Proto je pro manažery podstatné, aby se naučili motivovat své podřízené. Když chcete někoho – ať už jednotlivce, nebo celou skupinu lidí – inspirovat k tomu, aby pracoval tak, že dosáhne optimálních výsledků, musíte nahlédnout pod roušku skrývající jeho vlastní motivační zdroje.

Organizace by se měly zaměřit jak na motivaci pracovníků orientovanou na výkon, tak na motivaci související se seberozvojem zaměstnance. Vzbudit u něj chuť se dále učit. Není tedy důležité pouze to, že pracovník bude intenzivně pracovat a zvyšovat tak svou produktivitu, ale i to, že bude mít zájem pracovat na sobě a tím

zdokonalovat své znalosti a dovednosti. Pokud bude zaměstnanec motivován oběma způsoby, bude lépe napomáhat k dosahování cílů organizace.

Z hlediska managementu je lidská motivace významným faktorem, neboť vysvětluje, proč se lidé v organizaci chovají určitým způsobem, proč dělají to či ono, a proč to dělají takovým nebo jiným způsobem. V teorii managementu i manažerské psychologii bývá motivace definována jako souhrn psychologických sil determinujících směr (zaměření) aktivity, jednání a chování osob, jež jsou členy organizace, úroveň jejich úsilí a úroveň vytrvávání v úsilí při překonávání překážek (R. Kanfer 1990, in Jones, Georgeová a Hill 1998).

Motivace pochází z dvojího zdroje – má své vnější a vnitřní příčiny. V této souvislosti se dá hovořit o vnitřně motivovaném chování (*intrinsically motivated behavior*) a vnějškově motivovaném chování (*extrinsically motivated behavior*). (Mateiciuc 2008)

Vlastní motivace je dlouhodobá záležitost. Zaměstnanci bychom měli inspirovat k vlastní motivaci tím, že podpoříme jejich iniciativu a povzbudíme je, aby na sebe vzali odpovědnost za celý problém. Když někomu motivace chybí, hledáme, co by ho motivovalo. Vysoce motivovaní pracovníci dokážou zásobit organizaci stále novými iniciativami, tak nezbytnými v konkurenčním podnikatelském světě.

Na motivaci zaměstnanců by se neměli zaměřovat jen vedoucí pracovníci. Naopak. I zaměstnanci by měli být schopni motivovat své nadřízené a management organizace k lepším výkonům.

2.4.4. Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. (Koubek 2007)

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejímž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů

a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných. (Armstrong 2007)

Většina manažerů se shoduje na tom, že otázka peněz (výdělku) není jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve firmě. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy. Nehmotná forma odměňování může být formální a neformální. Za formální nehmotné odměňování lze označit např. různá oficiální uznání (diplomy), povýšení na vyšší pracovní pozici nebo prestižní účast na některých rozhodovacích procesech firmy. (Bláha, Mateciuc, Kaňáková 2005)

Manažeři by se tedy měli zaměřit na systém odměňování, který bude zaměstnance motivovat nejen finančně, ale bude jim poskytovat i nehmotné odměny. Pro organizaci je velmi důležité vytvořit systém odměn pro jednotlivé skupiny zaměstnanců tak, aby je efektivně motivoval k lepšímu výkonu. Každá skupina zaměstnanců vyžaduje jiné formy hmotných a nehmotných odměn. Manažeři by tedy měli identifikovat potřeby zaměstnanců v této oblasti a na základě zjištěných skutečností odměňování realizovat.

2.4.5. Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů. (Koubek 2007)

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, za co komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. (Dvořáková a kol. 2007)

Armstrong (1999) uvádí, že účinná strategie odměňování je založena

na podnikových hodnotách a přesvědčeních, vychází z firemní strategie, ale také k ní přispívá, je vedena potřebami organizace a je v souladu s firemní strategií, spojuje v sobě organizační a individuální schopnosti (kompetence), je propojena s jinými personálními činnostmi, je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie vychází z tohoto prostředí, zajišťuje odměňování za pracovní výsledky a chování které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování, je spojena s výkonem organizace, zahrnuje v sobě hledisko kompetitivní (soutěživé) strategie, je praktická a proveditelná, byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami, a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší – pokud by tomu tak nebylo, některé snahy v odměňování, jako např. odměňování za výkon, by byly zcela neúspěšné.

2.5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

2.5.1. Cíl politiky vzdělávání

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně vyžívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů. (Armstrong 2007)

To hlavní na co by se majitelé a manažeři firem měli zaměřit je: „ Co všechno by lidé ve firmě měli umět a znát, aby se firma stala dostatečně konkurenceschopná“?

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníkům měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv.

doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalostí a dovedností potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transversální).
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, která naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.

Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, požívané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Také tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.

Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. (Koubek 2007)

2.5.2. Plánování vzdělávacích aktivit

Jako základní kroky plánovaného vzdělávání můžeme uvést:

- Identifikace potřeby vzdělání a definování cílů vzdělávání.
- Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů.

- Vlastní realizace vzdělávacího programu.
- Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

Řada firem si dnes již uvědomuje, že nutně musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Dávno pominula doba, kdy personální oddělení podniku přijalo nového pracovníka s doloženým ukončeným vzděláním a o jeho další odborný růst se již nestaralo.

V dnešní době, kdy kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci jsou základem úspěchu firmy, je důležité, aby si potřebu vzdělávání uvědomovali i zaměstnanci a nejen majitelé a manažeři společnosti. Liniový manažer by měl u zaměstnance identifikovat potřebu školení nebo různých kurzů, ale také dostatečně motivovat zaměstnance, aby sám projevil zájem o svůj další rozvoj v oblasti vzdělávání a tím se podílel na rozvoji a úspěšnosti organizace.

Každý zaměstnanec by si měl také uvědomovat, že nové znalosti a dovednosti nejsou pozitivem pouze pro organizaci, ve které pracuje, ale že jde i o „lidský kapitál“ jedince, který může využít i ve svůj prospěch.

Organizace by se měly zaměřit na zpětnou vazbu při hodnocení školení, aby zajistily efektivnost vzdělávacího programu. Neprovádět proškolení zaměstnanců jen proto, že je to dnes „moderní“, ale zaměřovat se na účelnost vzdělávání zaměstnanců a vytvoření systému hodnocení. Tedy řádně zkoumat, jak další vzdělávání zaměstnancům usnadňuje jejich práci v organizaci. Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se dnes již neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná.

2.6. Úkoly firemní kultury

Specialisté, v různých oborech, bývají často „nedostatkovým zbožím“ a nabízí se tedy otázka, jak a čím je přesvědčit, aby pracovali právě v naší firmě? Existují různé způsoby, jak možné kandidáty či uchazeče o zaměstnání, ale také stávající zaměstnance, motivovat a ovlivnit ve fázi rozhodování, kde bude jejich kariéra pokračovat. Je nasnadě, že jedním z významných motivačních nástrojů jsou a i do budoucna bezesporu budou finance – každý člověk má potřeby, které je třeba uspokojit, a uspokojení základních

potřeb biologických a sociálních, je často spojeno právě s penězi.

Poté ovšem nastupují potřeby spojené s pocitem uspokojení z odvedené práce, pocitem seberealizace, a neméně důležité je vědomí jistoty a stability. Pro mnohé pracovníky však už dnes hraje důležitou roli i pracovní klima, prostředí, a také ztotožnění se s cíly, hodnotami, vizemi a strategií společnosti, ve které působí. Teď tedy nastupuje další faktor, který může být významnou motivací budoucího či stávajícího zaměstnance pracovat v určité organizaci, a to je její firemní kultura.

Kultura každého sociálního celku představuje určitý strukturovaný kulturní systém, který se utváří na základě svého předcházejícího vývoje, obměňuje se postupným zkoušením, ověřováním, upevňováním nebo vyhasínáním různých způsobů uvažování, jednání a chování členů tohoto celku i určitých kulturně příznačných produktů a jejich forem, a přenáší se na okolí sociálního celku a zpětně je tímto okolím modifikován. Kulturu v tomto pojetí lze pokládat za nahromaděnou, osvědčenou a předávanou zkušenost daného sociálního celku. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005)

Organizační kultura (též podniková, firemní, korporáční, institucionální kultura) představuje v každé organizaci nejširší rámec a specifické pozadí činnosti lidí v rámci organizace. Pojem organizační kultura znamená všudypřítomný extenzivně působící komplex různorodých a mnohotvárných vnitrofiremních faktorů a podmínek, které podstatným způsobem ovlivňují efektivnost provozu i rozvoje organizace. Organizační kultura udává základní ladění všem procesům, které v organizaci probíhají. Prakticky vše, co se v organizaci děje a čím každá organizace žije, vše, co produkuje a čím slouží svým zákazníkům a klientům, vše čím působí na své okolí a širokou veřejnost, je především dílem lidí. Na zaměstnancích organizace, ovládajících pracovní metody a postupy a mnohdy i vyspělou, náročnou a drahou technologii, na jejich angažovanosti, kvalitě jejich činnosti a odpovědnosti, jakož i na sebranosti a řízení pracovních skupin, kolektivů, osádek a týmů prvořadě závisí úspěšnost organizace při dosahování stanovených veřejně prospěšných, podnikatelských i jiných cílů v soudobém náročném, vysoce konkurenčním společenském, ekonomickém a podnikatelském prostředí. (Mateiciuc 2008)

Dlouholeté organizační zkušenosti nasvědčují, že cílevědomé utváření organizační kultury je nezbytným prostředkem zdokonalování vztahů organizace k vnějšmu prostředí

– k zákazníkům, klientům, obchodním partnerům, veřejným a státním institucím, veřejnosti. Zároveň významně přispívá k formování pozitivního obrazu (image) a dobrého jména organizace. Organizační kulturu je proto zapotřebí pokládat za významný nástroj navozování sounáležitosti zaměstnanců s organizací, jejich podpory vůči organizaci, aktivizace jejich lidského potenciálu a zvyšování adaptačních schopností. Organizační kultura tudíž sehrává roli důležitého a všudypřítomného nástroje řízení, jakéhosi katalysátoru organizačního dění. (Mateiciuc 2008)

2.6.1. Principy firemní kultury

Dle Lukášové, Nového a kolektivu (2004) „Organizační kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková, je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.“ Z tohoto názoru lze vyvodit některé základní charakteristiky - principy firemní kultury. Firemní kultura rozhodně není neměnná, přičemž ale musím zcela souhlasit s názorem Pfeifera a Umlaufové (1993), že „kultura firmy je extrémně setrvačná.“ Což jen potvrzují svým dalším tvrzením: „Jako vše, co má co do činění s lidským způsobem myšlení je i kultura firmy těžce a dlouhodobě měnitelná.“

V odborné literatuře, ze které jsem vycházela, mne nejvíce zaujal souhrnný výčet zákonitostí firemní kultury, které ve své publikaci uvádějí Pfeifer a Umlaufová (1993). Jednu z těchto zákonitostí jsem již zmínila výše a těmi dalšími podle autorů jsou:

- firemní kultura je „odrazem lidských dispozic, myšlení a chování“,
- firemní kultura „působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje“,
- firemní kultura je „kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat“,
- firemní kultura je „produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích“,
- firemní kultura je „sdílená, ne dohadovaná“,
- firemní kultura je „poznatelná“,
- firemní kultura je „strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů“,
- firemní kultura „po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost“,

Další důležitou charakteristikou kultury firmy je fakt, že kultura jako taková je nehmotná. Je to něco, co není vidět a nelze se jí ani dotknout. Členové skupiny, která sdílí jednotnou kulturu, mohou pouze pocítit a popsat projevy a účinky kultury na ně. Firemní kulturu tedy můžeme pouze vyvodit a to ze symbolů, rituálů, výtvorů a modelů chování, které jsou v organizaci zjevné.

2.6.2. Prvky firemní kultury

Nejjednodušší strukturální a funkční jednotky firemní kultury, které zároveň představují základní stavební kameny kulturního systému a velmi významně napomáhají k poznání podstaty kultury určité organizace, jsou odbornou literaturou nazývány kulturní prvky.

Pokud budu vycházet z citovaných definic firemní kultury, které jsem zmínila ve své práci, jsou nejčastěji za prvky kultury považovány: předpoklady, hodnoty, normy a postoje, které jsou v organizaci platné.

Nesmíme ale zapomenout také na vnější projevy kultury, ať už materiální či nemateriální povahy. Mezi ty materiální patří např.: architektura budov, materiální vybavení firem – úprava kanceláří, výzdoba, nábytek atd., používané technologie, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační materiály – brožury, plakáty, reklamní předměty.

Mezi nemateriální vnější projevy firemní kultury pak můžeme zařadit zejména: zvyky, rituály, ceremoniály, jazyk, historky a mýty, tón a jazyk tiskovin, poznámek, nástěnek, způsob, jakým se zaměstnanci firmy chovají k cizím osobám a k sobě navzájem, co je pro lidi ve firmě důležité a čeho si váží a způsob oslovování.

2.6.3. Firemní kultura jako faktor konkurenceschopnosti firmy

Na stěžejní význam firemní kultury pro zajištění a zvýšení konkurenceschopnosti firem v soudobém podnikatelském prostředí poukázal britský teoretik managementu G. Pearson (1992). Za klíčové faktory úspěšnosti firmy v konkurenčním prostředí Pearson pokládá firemní strategii a firemní kulturu. Nejdůležitějšími složkami firemní kultury jsou podle něj: zmocňování zaměstnanců, vytváření firemní integrity, zaangažování zaměstnanců na firemních procesech a motivace zaměstnanců k účasti na dosahování firemních cílů. Základní manažerské dilema Pearson spatřuje v rozhodování o tom, jak

poskytnout zaměstnancům volnost, potřebnou pro uvolnění jejich tvůrčího přínosu, a jak zároveň neztratit kontrolu nad děním ve firmě. (Mateiciuc 2008)

Firemní kultura je tedy souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura ovlivňuje chování všech pracovníků. Jsou firmy, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu a jsou firmy, kde se lidé cítí dobře a zákazníci se sem rádi vrací. Firemní kulturu nelze nařídit, dá se však ovlivnit její vývoj tak, aby byla v souladu s firemními cíli. Proto je dobré, aby si management uvědomil stávající stav, znal zákonitosti a možnosti, jak ovlivňovat vývoj firemní kultury, případně jak naplánovat její změny. (Mateiciuc 2008)

3. CHRAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

Pro účel posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu byla vybrána společnost Behr Ostrava s. r. o.

3.1. Historie organizace

Výrobní závod Behr Ostrava s.r.o., působící od června 2007 v Mošnově, patří do mezinárodního koncernu Behr Group, který je původní německou rodinnou firmou s více než stoletou tradicí. První výrobní závod založil pan Julius Behr před 105 lety v německém Stuttgartu. Zde také dodnes sídlí celosvětová centrála společnosti, která má dnes již 40 výrobních závodů v sedmnácti zemích světa. V České republice je koncern zastoupen dvěma závody. Výrobní závod Behr v Mnichově Hradišti má za sebou již šest let úspěšného fungování a závod Behr Ostrava s.r.o., je teprve na začátku své historie. Provoz v tomto závodě byl slavnostně zahájen v červnu roku 2007.

3.2. Předmět podnikání

Behr Group patří ke třem nejlepším celosvětovým výrobcům v oblasti chlazení motorů a klimatizace vozidel. V Evropě je jedničkou na trhu. Ve Spojených státech patří mezi první tři. V Asii, jižní a střední Americe, východní Evropě a jižní Africe hraje společnost také velmi důležitou roli. Behr je tedy žádaným partnerem mezinárodního automobilového průmyslu. Hlavním tématem jejích aktivit je automobilový průmysl. Navzdory všem kolísáním na jednotlivých trzích je vykazována obecně stabilní poptávka, protože potřeba mobility není nijak utlumována.

Hlavním předmětem činnosti jsou zařízení dodávaná pro standardní montáž u výrobce. V obou oblastech činnosti, chlazení motorů a klimatizace vozidel, působí firma na všech úrovních řetězce tvorby hodnot: komponenty, moduly, kompletní systémy a velké moduly jako frontend a kokpit.

Druhým polem působnosti v automobilovém průmyslu je pro firmu obchod s náhradními díly. Jednak v oblasti originálních náhradních dílů, které jsou dodávány obchodním organizacím našich zákazníků odebírajících originální vybavení od výrobce a jednak na volném dílčím trhu, který zpracováváme společně s firmou Hella.

Mimo automobilový průmysl celosvětově působí zejména v oblasti chlazení velkých motorů. Sem se řadí chladicí a klimatizační systémy pro kolejová vozila, autobusy a zemědělské stroje. Tyto činnosti doplňují produkty pro leteckou dopravu, elektronické chlazení a motocyklové komponenty.

Behr Ostrava je nový závod společnosti Behr s r.o., který je umístěn v průmyslové zóně Mošnov. Vznikl zde moderní provoz pro výrobu komponentů pro chlazení motorů osobních automobilů. Konkrétně jde o chladiče, chladicí moduly a kondenzátory. Nejvýznamnější výrobci osobních a užitkových vozů využívají jejich know-how a spoléhají na jejich výrobky – pro bezpečnou, pohodlnou jízdu a provoz šetrný k životnímu prostředí.

3.3. Organizace a řízení

Způsob řízení ve společnosti Behr Group je hierarchický. V České republice na vrcholu hierarchie stojí ředitel společnosti Behr Czech, kterému podléhají závody Behr Ostrava s.r.o. a Behr Mnichovo Hradiště s.r.o. Ředitel organizace Behr Czech podléhá nejvyššímu řídicímu orgánu Behr Group, kterým je představenstvo společnosti. Toto představenstvo je složeno z pánů Dr. Markus Flik (CEO), Colin Carter, Wolfgang Schäfer a Klement Schmiederer.

Vedoucí závodu Behr Ostrava s.r.o. má pod sebou operativní řízení společnosti, které se skládá z vedoucího výroby linie EP, vedoucího výroby linie AC, vedoucího procesu plánování a optimalizace, vedoucího kvality, vedoucího techniky, vedoucího logistiky, koordinátora projektu a vedoucího CIP. Tito vedoucí pak mají pod sebou další pracovníky svých týmů.

3.4. Lidské zdroje firmy

Na celém světě pracuje pro Behr téměř 20.000 zaměstnanců: v Evropě, Jižní a Severní Americe, Jihoafrické republice a Asii.

V Mošnově pro společnost Behr Ostrava s.r.o. je to celkem 257 zaměstnanců. Většina zaměstnanců společnosti jsou muži. Je to celých 172 zaměstnanců. Ženy jsou zastoupeny počtem 85 pracovníků. Většina zaměstnanců patří do dělnických profesí. Druhá nejčastěji zastoupená profese je strojař. Číslo jsou aktuální k 1.1. 2009. Takže nevyklučují,

že v dnešní složité situaci na trhu práce již tato čísla přesně neodpovídají skutečnosti.

3.5. Současnost organizace

Behr je růstově orientovanou organizací, která se zaměřuje na spokojenost zákazníků ve všech svých činnostech. Nejdůležitější je pro tuto společnost orientace na inovace, kvalitu poskytovaných služeb, zvyšování produktivity a globální přítomnost. Společnost Behr přispívá k naplnění základní sociální potřeby, tedy k poskytnutí komfortní, bezpečné a ekologicky nezávadné mobility.

V současné době se společnost nachází v těžší situaci, která je způsobena ekonomickou recesí. Současná krize automobilového průmyslu tedy zasáhla i Behr Ostrava.

3.6. Budoucnost organizace

Automobilový průmysl bude i nadále hlavním zaměřením organizace. Musí neustále hledat nové odpovědi na to, jak se vyrovnat s konkurenčními tlaky a rostoucí globalizací. Současně musí reagovat na automobilový průmysl s budoucími trendy orientovanými na komplexní systém služeb. V budoucnu je pro společnost důležitá intenzivní spolupráce s dobrými partnery, což je nejúčinnější způsob, jak splnit rostoucí nároky na kvalitu výrobků Behr. To odliší společnost od konkurence a ukáže jasnou přidanou hodnotu pro zákazníky. Společnost se i v budoucnu bude zaměřovat na klimatizace a chlazení motoru vozidel.

4. ANALÝZA EFEKTIVNOSTI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Lidský potenciál se pomalu ale jistě stává tím nejcennějším, co organizace má jako nástroj konkurenčního boje. Proto by společnosti měli rozvíjet skryté dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců a tím je připravovat na budoucí úkoly organizace. Základním předpokladem úspěšnosti je uznání faktu, že lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace.

4.1. Vymezení předmětu analýzy

Analýzu ve své diplomové práci jsem zaměřila na posouzení jednotlivých kroků, které společnost provádí v zájmu rozvoje lidského potenciálu svých zaměstnanců a tím i organizace. Dále také na posouzení efektivnosti těchto kroků:

- Řízení společnosti Behr
- Systém vzdělávání a školení zaměstnanců
- Motivace a odměňování zaměstnanců
- Tvorba a dodržování firemní kultury

Potřebné podklady jsem získala z interních dokumentů společnosti, z internetových stránek a z rozhovorů s personálním oddělením a vedením podniku.

4.2. Postup analýzy a použité metody

Postup analýzy efektivnosti rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Behr byl následující. Nejprve jsem navštívila výše jmenovanou společnost, kde jsem mluvila s vedoucí personálního útvaru a podřízenými pracovníky tohoto útvaru. S nimi jsem konzultovala jednotlivé postupy mnou analyzovaných kroků a získala firemní materiály, které tyto kroky popisují.

Dále jsem ve spolupráci se svým vedoucím vyhotovila dotazník (příloha číslo 1) na posouzení lidského potenciálu organizace, který jsem rozdala pracovníkům firmy Behr. Na základě informací získaných v dotazníkovém šetření jsem vyhodnotila stávající situaci a navrhu další postupy řešení.

Pro zjištění potřebných informací jsem použila následující metody:

-Nestandardizovaný rozhovor - celkový pohled na problematiku fungování organizace v oblasti rozvoje lidského potenciálu jsem získala z rozhovoru s vedoucí personálního úseku a dalšími pracovníky tohoto úseku.

-Analýza dostupných dokumentů společnosti - ve spolupráci s personálním oddělením jsem měla možnost nahlédnout do různých materiálů – prostudovala jsem organizační strukturu firmy, historii firmy a současný program, seznámila jsem se s některými interními dokumenty, s výsledky dotazníkových průzkumů, týkajících se spokojenosti zaměstnanců s prací ve firmě a jejím řízením.

-Dotazník na posouzení lidského potenciálu organizace – pro posouzení přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu byl použit auditní dotazník lidského potenciálu, který jsem vypracovala pod vedením PhDr. Ing. Aleše Mateiciuca.

4.3. Výsledky analýzy zaměřené na posouzení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu

V této části své diplomové práce analyzuji jednotlivé oblasti, kterými organizace rozvíjí lidský potenciál. Tyto oblasti již byly blíže specifikovány v teoretické části. Zde je popíši z hlediska organizace a zhodnotím jejich efektivnost.

4.3.1. Model řízení Behr

Model řízení Behr nejprve popisuje řídící zásady společnosti. Ty vyjadřují vnímání řízení společností a poskytují tak obecnou orientaci. Zaměstnanci mají právo na to, aby byly tyto zásady dodržovány.

Zásady řízení ve společnosti

Řízení přesvědčováním – angažovanost vzniká přesvědčováním. Řídící pracovníci společnosti Behr proto své pracovníky aktivně informují a objasňují důvody svých rozhodnutí. Řídí pomocí ambiciózních, přesto však splnitelných cílů. Respekt vůči jednotlivci se projevuje v pozorném naslouchání a podnětné zpětné vazbě při jednání se zaměstnanci na všech úrovních.

Kultura zpětné vazby- zpětné vazby spouštějí učební procesy a učení vede ke zlepšování. Řídící pracovníci společnosti Behr proto zaměstnance a kolegy povzbuzují k otevřenému dialogu a kritice. I oni sami poskytují jasné, aktuální a vyvážené zpětné vazby. Řídící pracovníci společnosti Behr věcně hovoří o chybách, zjišťují příčiny a zpracovávají trvalá řešení. Stejně tak jsou vykládány úspěchy, které se používají jako pozitivní příklady.

Podnikatelský duch – díky němu se společnost Behr stala velkou. I do budoucna bude podnikatelský duch hnací silou ziskového růstu, na který se společnost zaměřuje. Řídící pracovníci společnosti využívají svých manévrovacích prostorů. Snaží se implementovat své podnikatelské představy a berou při tom na sebe kalkulovaná rizika. Pracovníci respektují podnikové standardy a důsledně je aplikují. Tvorba a výběr těchto standardů probíhají podle ekonomických kritérií.

Kompetence s delegováním – řídící pracovníci společnosti jsou ve své oblasti odpovědnosti odborníky a průběžně se doškolují. Přesto si zachovávají svou řídící úlohu a svým spolupracovníkům poskytují díky důslednému a preciznímu delegování co největší volnost. Svou odbornou kompetenci uplatňují v rámci zpětné vazby a konzultací.

Globálně myslet, místně jednat – v popředí zájmu řídících pracovníků společnosti Behr vždy stojí úspěch skupiny Behr – „globálně myslet“. Na druhé straně je součástí úspěchu společnosti umět na místní tržní specifika reagovat flexibilněji než velké koncerny – „jednat místně“. Proto skupinové standardy zohledňují nezbytnost místních charakteristických specifik. Řídící pracovníci společnosti jsou odpovědní za vytváření místní platnosti globální kultury. Na druhé straně řízení většinou probíhá přímo na místě v lokálním prostředí. To vede ke specifikaci místní kultury.

4.3.2. Řídící akce společnosti

Řídící kompetence společnost dělí na věcné a osobní. Tyto řídící akce musejí být v nejruznějších situacích účinně implementovány. Tímto způsobem se snaží společnost dosahovat vyšší míry efektivity řízení.

U věcného řízení se pracovníci společnosti při rozhodování zaměřují na uvážlivost svých rozhodnutí. Jsou připraveni být plně odpovědní a nést riziko. Rozhodují se rozumně a plynule. Snaží se, aby cíle společnosti nebo jednotlivých oddělení byly sjednávány

participativně. Zapojují do svých rozhodnutí ohledně cílů zainteresované zaměstnance. Jsou v této oblasti plně koncentrovaní a také ambiciózní.

Dále u věcného řízení společnost považuje za důležité plánování manažerů a to pečlivě, prozíravě a obezřetně. Zakládá si na tom, že to co se naplánuje, je dále organizováno zcela logicky. Tedy manažeri neprovádí žádné zbytečné organizační akce, které budou mít spíše negativní účinek. Také musí organizovat šetrně s ohledem na zdroje a vyváženě. Při následném převádění úkolů, musí všechny činnosti s tím spojené, probíhat nanejvýš precizně s dostatečným manévrovacím prostorem. Nejdůležitější je však převádět úkoly odůvodněně.

Pro tuto inovativně orientovanou společnost je opravdovou prioritou sledování pokroku jednotlivých procesů. Velmi se zde klade důraz na to, aby docházelo ke sledování důslednému, ale hlavně nebyrokratickému.

Pokud se zaměříme na kompetence a úkoly v oblasti osobního řízení, tak se zde manažer více orientuje na konkrétní osoby. Osobní řízení je tedy osobnější a individuálnější než věcné řízení.

Motivaci považuje organizace za jednu z velmi důležitých činností osobního řízení. Motivováním řídící pracovník u zaměstnance vytváří vzájemnou důvěru, pobízí ho v jeho práci a také se ho snaží nadchnout pro to, co dělá. Přínosem osobního řízení je také to, že manažer lépe zjišťuje potřebu dalšího rozvoje jednotlivých pracovníků. K tomu aby byl personál dále rozvíjen tím odpovídajícím směrem, je důležité, aby vedoucí pracovníci vedli správným způsobem níže zmiňované personální rozhovory (kapitola 4.3.3). Na těchto rozhovorech je důležité zaměstnance náležitě ohodnotit, vést rozhovor formou, která ho bude povzbuzovat, podporovat a poskytovat mu perspektivy a příležitosti, které povedou k jeho dalšímu rozvoji.

Řešení konfliktu – konflikty řeší manažer věcně, spravedlivě a řešení musí být trvalého charakteru. Co se týče komunikace, která je zde velmi důležitá, dochází v tomto případě ke komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným zcela otevřeně. Oba se snaží si navzájem aktivně naslouchat. Takto dochází k řešení konfliktu ke spokojenosti všech zúčastněných stran, ale i ke zjišťování spokojenosti jednotlivých zaměstnanců.

4.3.3. Vzdělávání a školení zaměstnanců

Firma Behr Ostrava s.r.o. nabízí svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání a profesionálního růstu, což je zajišťováno prostřednictvím odborných a jazykových školení.

Na úrovni oddělení se analyzuje potřeba školení pro jednotlivé zaměstnance. Vedoucí oddělení pak každý rok zpracuje požadavky na školení pro následující kalendářní rok, které předá na personální oddělení, kde je z nich zpracován souhrnný plán školení pro celou firmu. Personální oddělení na základě tohoto plánu zajistí finanční prostředky a po konzultaci s vedoucími zaměstnanci také dodavatele pro jednotlivá odborná školení.

Zajištění jazykových školení je plně v kompetenci personálního oddělení, které je odpovědné za výběr dodavatele a plánování finančních prostředků.

Dále je pak personalista zodpovědný za objednání konkrétního školitele či školící organizace a data, kdy se školení bude konat. Skutečný termín školení oznámí personalista účastníkovi v dostatečném předstihu. Při vzniku potřeby neplánovaného školení v běžném roce je průběh schvalování a zajištění obdobný výše popsanému. Personalista zajistí jak školitele pro konkrétní školení, tak i prostory pokud školení probíhá v podniku.

Za provedení výcviku odpovídá školitel, který školení provádí. Je povinen zajistit pro personalistu potvrzení o průběhu školení se jmenným seznamem účastníků. U všech školení je nutné zajistit hodnocení úrovně pro možné další využití. Hodnocení provádí účastník výcviku vyplněním dotazníku. Úroveň a efektivitu školení hodnotí i vedoucí útvaru prostřednictvím dosažených znalostí při personálním rozhovoru. U vybraných školení se efektivnost zjišťuje prostřednictvím individuálně připravených testů. Pokud zjistí nadřízený školeného pracovníka, že školení není efektivní, oznámí skutečnost na personálním útvaru a společně rozhodnou o dalším postupu, eventuálně přípravě nového školení.

Jazyková školení

Jazykové kurzy probíhají většinou přímo v areálu firmy. Jejich účastníci věnují na studium svůj soukromý čas, nejedná se tedy o výkon práce. Náklady na kurzy hradí firma, ale pouze při dodržení určitých podmínek například: zaměstnanec bude kurz

navštěvovat pravidelně, každá neomluvená absence nad povolený rámec bude dána zaměstnanci k úhradě, zaměstnanec bude studiu věnovat svůj soukromý čas atd. Cílem těchto pravidel je zvýšení efektivnosti jazykové výuky.

Školení nového zaměstnance

Další forma školení, kterou firma provádí je školení nového zaměstnance. To se provádí na základě tzv. Checklistu pro nového zaměstnance (příloha č. 2.). V tomto formuláři se postupně vyplňují oblasti, ve kterých již byl zaměstnanec vyškolen. Skládá se ze šesti oblastí: Představení firmy Behr a oddělení, činnosti v oddělení, seznámení s pravidly a procedurami, informační systém – zajištění přístupů, úvodní zaškolení viz Plán zaškolení (příloha č. 3.) a organizační operativa.

4.3.4. Další činnosti spojené s rozvojem lidského potenciálu

Aby společnost správně identifikovala potřebu školení pro jednotlivé zaměstnance, provádí tzv. Personální rozhovory. Tyto rozhovory jsou rozděleny na dvě skupiny:

- Plán osobního rozvoje
- Personální rozhovor

Plán osobního rozvoje

Tento plán se týká pouze nově nastupujících zaměstnanců (neplatí pro výrobní dělníky a skladníky). Rozhovor, který musí být proveden nejpozději do jednoho měsíce od nástupu pracovníka, realizuje s nově nastupujícím zaměstnancem jeho nadřízený. Společně stanoví etapy zapracování na danou pozici. Zpravidla se používají 3 etapy, které nejsou nijak časově omezené. Jejich splnění závisí pouze na každém zaměstnanci. K jednotlivým etapám je stanoveno i finanční ohodnocení. Pokud vznikne potřeba školení k dokončení realizace jednotlivých etap, je nutné tuto skutečnost zaznamenat do formuláře (viz příloha č. 3.) a domluvit se s personálním oddělením. Po ukončení rozhovoru obdrží tento vyplněný formulář jak nadřízený a zaměstnanec, tak i personální oddělení.

Personální rozhovor

Tento rozhovor se týká všech pracovníků podniku. Je veden mezi zaměstnancem

a jeho nadřízeným. Rozhovor se uskutečňuje 2x za rok u THP pracovníků a 1x za rok u dělnické profese. Nadřízený spolu se zaměstnancem stanoví úkoly na následující kvartál. Na splnění těchto úkolů pak závisí výše osobního ohodnocení zaměstnance. Podepsaný formulář (příloha č. 4) obdrží opět nadřízený, zaměstnanec a personální oddělení.

Personální rozhovor slouží k určení dalšího vzdělávání a naplánování školení, ke zjištění osobního postoje zaměstnance k výrobnímu procesu, k řešení problémů a přijímání nových nápadů.

4.3.5. Motivace a odměňování zaměstnanců

Společnost se snaží vytvářet u zaměstnanců pocit odpovědnosti, příležitosti využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, vědomí stabilního a perspektivního zaměstnání. Nejenže zaměstnance motivuje finančními odměnami, ale také možností zvýšit svou kvalifikaci, a tím se dostat na vyšší pozici ve firmě.

Zaměstnanci jsou odměňováni za provedenou práci pravidelnou měsíční mzdou. Tato mzda se skládá ze:

- Základní složky mzdy, která je stanovena ve smlouvě.
- Pohyblivé složky mzdy, která slouží pro výplatu osobního ohodnocení přímým nadřízeným. Tato mzda musí být schválena vedoucím úseku.

Příplatky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům tyto příplatky:

- Za práci v noční směně.
- Za práci u pecí.
- Za práci ve skladě v období listopad- únor.
- Za práci v sobotu a neděli.
- Za práci ve svátek ve dnech prac. klidu.
- Za práci přesčas.

Přesčasem se rozumí odpracovaná doba v rámci jedné směny minimálně 30 minut nad pracovní fond a v rámci měsíce minimálně 60 min nad pracovní fond.

Další příplatky

- Teamleader koordinující tým minimálně 6 zaměstnanců.
- Zastupování teamleadra minimálně po dobu jednoho měsíce.
- Zástupce seřizovače minimálně po dobu jednoho měsíce.

Odměny

- Za odpracované roky ve firmě.
- Mimořádné odměny za mimořádnou aktivitu nebo za mimořádné výsledky práce může vedoucí úseku navrhnout výplatu mimořádné odměny. Odměna musí být schválena jednatelem společnosti.
- Bonus za přítomnost v kategorii výrobní a režijní dělník. Bonus se vyplácí za 100% přítomnost v kalendářním měsíci.
- Třináctá mzda.
- Zaměstnanecké benefity.

Tyto benefity jsou poskytovány zaměstnancům firmy Behr Ostrava s.r.o. Na čerpání benefitů mají nárok zaměstnanci, kteří pracují na plný úvazek.

Závodní stravování - Společnost zajišťuje formou závodního stravování obědy pro zaměstnance a volný prodej potravin a nápojů prostřednictvím externího dodavatele v závodní jídelně. Zaměstnanec má nárok při odpracování směny na jedno dotované jídlo denně při ranní nebo odpolední směně. V tomto rozsahu bude zaměstnavatel hradit 55 % ceny jídla a zaměstnanec bude hradit částku ve výši 45 % jídla. Není možné odebírat dotované jídlo při čerpání dovolené, nemoci nebo pracovní cestě.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců - Po uplynutí zkušební doby, byla-li se zaměstnancem sjednána, má zaměstnanec nárok na poskytnutí příspěvku na penzijní pojištění u penzijního fondu, určeném zaměstnavatelem.

Dovolená – základní výměra dovolené je 4 týdny. Zaměstnanec má nárok po odpracování 12 kalendářních měsíců na 5 dnů dovolené navíc. Maximální výše dovolené je 25 dnů.

Pojištění odpovědnosti za škodu – zaměstnanci pracující v pozicích se zvýšeným

rizikem nabízí společnost pojištění odpovědnosti za škodu. Pojištění je plně hrazeno společností.

4.3.6. Kultura společnosti

V roce 1995 byly pro kmenový závod poprvé definovány tři hodnoty společnosti Behr: "inovační, lidská, spolehlivá". V roce 2000 se staly platnými pro celou skupinu a v roce 2002 k těmto hodnotám ještě přibyla hodnota "zaměřená na náklady". Tato hodnota se nyní změnila na "zaměřená na výsledek", zatímco zbylé tři hodnoty byly znovu potvrzeny. Nově je doplnila hodnota "partnerská". Kultura společnosti Behr je jakousi svorkou, která drží tuto rostoucí firmu pohromadě. Na základě své kultury se chce společnost Behr dále úspěšně rozvíjet. Otevřená a důvěryhodná podniková kultura je základem pro realizaci nových nápadů a výjimečnou angažovanost. Tak může společnost svým zákazníkům nabídnout optimální řešení.

Kultura ve společnosti je:

Inovační - inovace je pro společnost klíčem k budoucnosti. Spolupracující organizace takto přesvědčí a nadchne své zákazníky - ale i zaměstnance a řídicí pracovníky, kteří jsou hrdi na to, že pracují u průkopníka inovace. Inovace vyžaduje kromě odborných a technických předpokladů zejména atmosféru, ve které mohou vznikat a dále růst nové nápady.

Lidská – do středu pozornosti firma staví individuálního člověka. To odpovídá sebepojetí rodinného podniku i v nadnárodní firmě. Organizace podporuje každého jednotlivého pracovníků. Vzájemný respekt a důvěra z ní činí úspěšnou společnost.

Spolehlivá – spolehlivost považuje společnost především za nárok na sebe samu. Vyžaduje sebekázeň a dodržování standardů. Aby mohla s co největší péčí plnit požadavky zákazníků, musí mít pracovníci možnost se na sebe navzájem spolehnout i uvnitř společnosti.

Zaměřená na výsledek – společnost se snaží orientovat podle daných specifik jednotlivých trhů. Náklady musí být v globálním měřítku konkurenceschopné. Průběžně zlepšuje produktivitu všech procesů a stará se o to, aby každý mohl efektivně přinášet svůj příspěvek. Tato hodnota také znamená, že poskytuje služby, které naleznete jen u ní.

Partnerská – tato hodnota platí jak v rámci firmy, tak i pro spolupráci se zákazníky, partnery a dodavateli. Udržení cenného partnerství je pro ni velmi důležité. Od všech zúčastněných firma vyžaduje schopnost přistupovat na kompromisy, schopnost vcítit se do situace svého protějšku, otevřenost a důvěru. To z ní činí respektovaného a váženého partnera.

Otevřená a důvěryhodná podniková kultura je základem pro realizaci nových nápadů a výjimečnou angažovanost. Tak může svým zákazníkům nabídnout optimální řešení.

4.4. Posouzení efektivnosti lidského potenciálu organizace

Na základě auditního dotazníku, který jsem již zmiňovala v kapitole 4.2., jsem vypracovala analýzu na posouzení efektivnosti lidského potenciálu organizace.

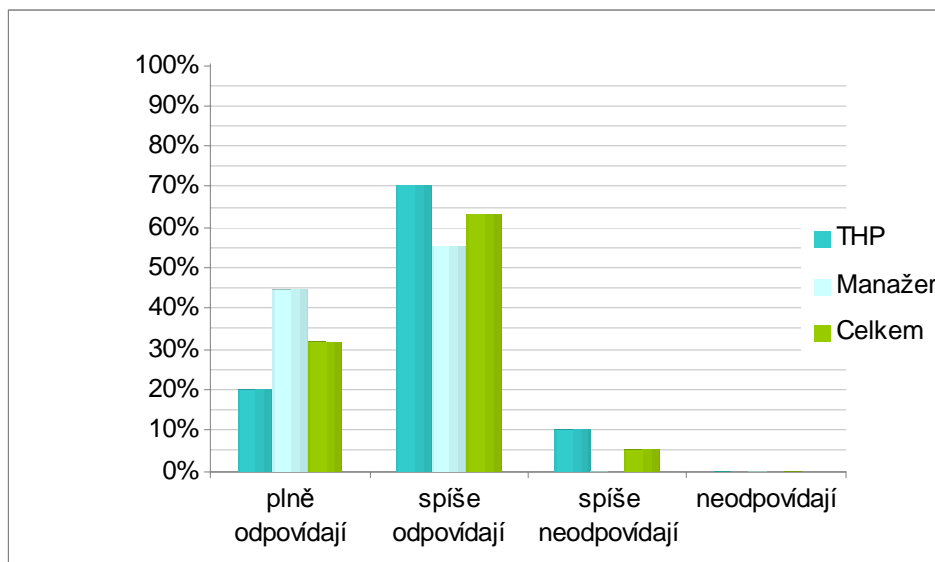
Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit a analyzovat názory manažerů a THP na efektivnost rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Behr Ostrava s.r.o. Dále zjistit rozdíly ve vnímání možností rozvoje lidského potenciálu v organizaci mezi již zmíněnými pracovníky.

Technika dotazování má dle mého názoru vysokou vypovídací schopnost, není časově náročná a je anonymní, proto jsou dotazovaní více otevření a nebojí se vyjádřit svůj názor, i když není zcela pozitivní.

4.4.1. Vyhodnocení jednotlivých otázek

Vnímají pracovníci organizace, že pracovní způsobilosti, odborné znalosti a dovednosti personálu jsou na takové úrovni, která by odpovídala pracovním úkolům a situacím v blízké budoucnosti? (otázka č. 1)

Graf 4-1-Grafické hodnocení otázky č. 1



U této otázky nepanuje přílišná shoda manažerů a technicko-hospodářských pracovníků. U vybraného vzorku manažerů si 44% myslí, že personál organizace má takové pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti, které plně odpovídají pracovním úkolům a situacím očekávaných v blízké budoucnosti. Tento názor s nimi sdílí jen 20% THP.

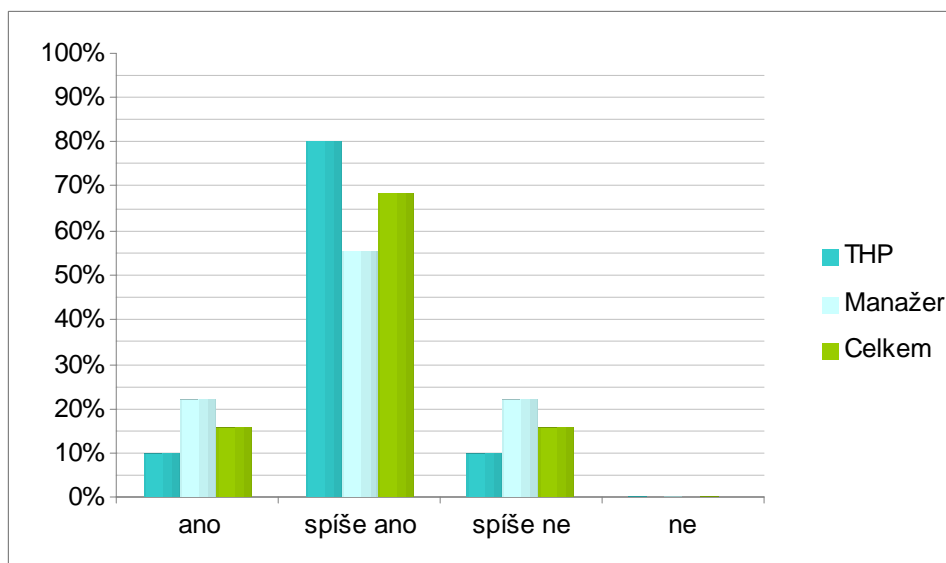
70% THP odpovědělo, že personál organizace má takové pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti, které v podstatě odpovídají pracovním úkolům a situacím v blízké budoucnosti. S tímto souhlasilo celých 56% manažerů. 10% THP si myslí, že pracovní způsobilosti, znalosti a dovednosti personálu organizace jsou na nižší úrovni, než by měly být.

Pocit'uje personál organizace, že má osvojeny všechny potřebné pracovní návyky a samostatně usiluje o jejich prohlubování? (otázka č. 2)

U této otázky se zlehka projevuje větší kritičnost THP oproti manažerům. Většina oslovených si myslí, že výkonný personál organizace má vesměs dobrou odbornou úroveň. Členové této organizace vykazují pracovní návyky, které spíše odpovídají požadavkům organizace. Pracovní činnosti však z části vyžadují odborné vedení. Takto odpovědělo celých 80% THP a 56% manažerů.

Zajímavé je že ostatních 54% manažerů se rozdělilo přesně napůl a 22% z nich vnímá výtečnou odbornou úroveň personálu a jeho samostatnost. Zbývajících 22% vidí personál organizace, tak že nevykazuje vyzrálé pracovní návyky. A k tomu, aby organizace mohla plnit své úkoly, musí být uplatněno soustavné vedení.

Graf 4-2 – Grafické hodnocení otázky č. 2

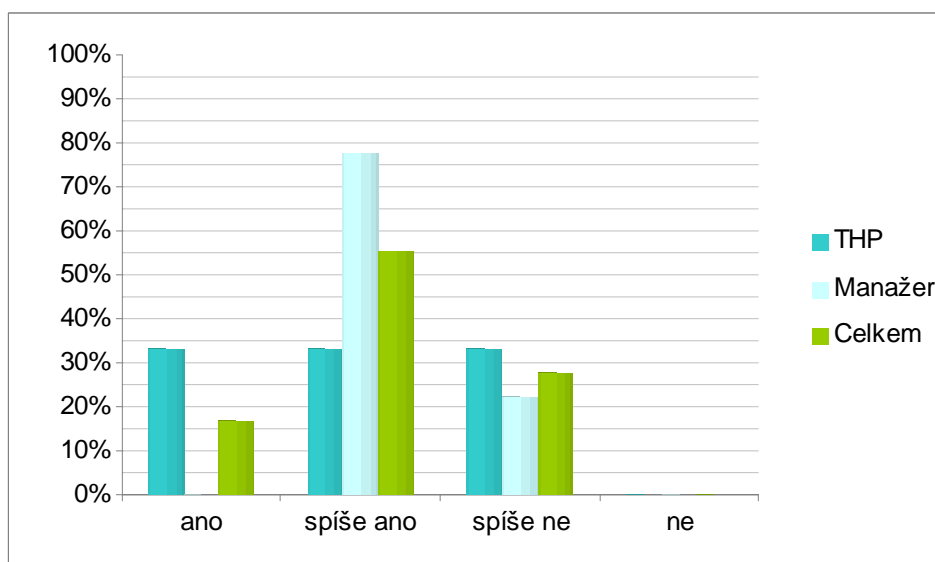


Projevuje personál organizace při plnění pracovních úkolů a povinností velkou iniciativu, samostatnost a zodpovědnost? (otázka č. 3)

V této odpovědi se THP pracovníci rozdělili přesně na tři třetiny. 33% technicko-hospodářských pracovníků tvrdí, že personál organizace projevuje velkou iniciativu, samostatnost a zodpovědnost. 33% si myslí, že projevují iniciativu, samostatnost a zodpovědnost jen částečně a zbývajících 33% si myslí, že by mělo být uplatňováno soustavné vedení, supervize a kontrola pracovní činností.

Manažeři ze 78% spatřují částečnou iniciativu, samostatnost a zodpovědnost a z 22% uplatnění soustavného vedení, supervize a kontroly pracovní činnosti.

Graf 4-3 – Grafické hodnocení otázky č. 3

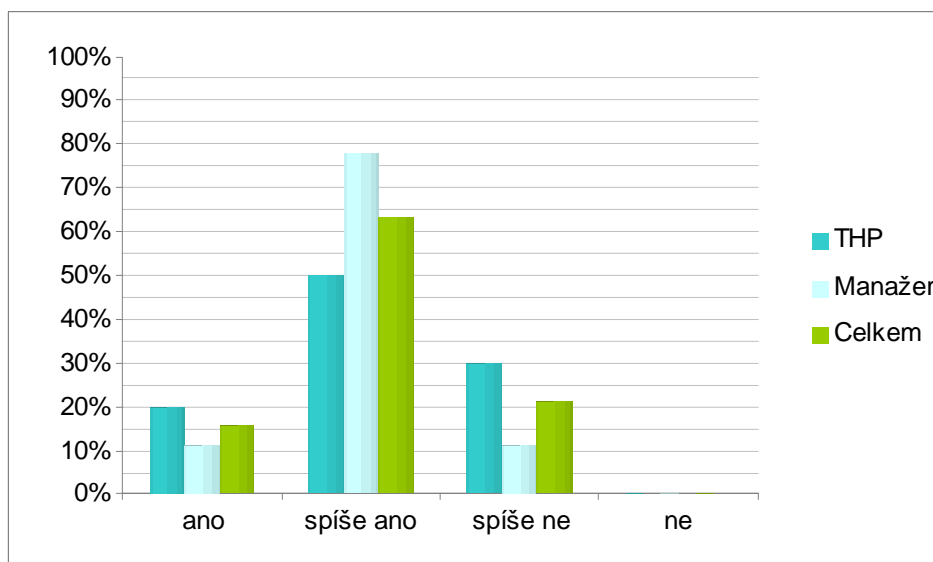


Domnívají se členové organizace, že se zde rozvíjí citlivě, předvídavě a soustavně pracovní způsobilosti, odborné znalosti a dovednosti veškerého personálu tak, aby byl připraven na přicházející úkoly a situace v budoucnosti? (otázka č. 4)

V této otázce mě zajímalo, nakolik zaměstnanci vnímají snahu organizace připravovat svůj personál na další úkoly spojené s rozvojem pracovních způsobilostí a odborných znalostí. Celých 78% manažerů odpovědělo, že organizace pořádá pravidelná plánovitá školení a výcvik personálu podle předpokládaných potřeb. Stejný názor sdílí i 50% THP. Bohužel 30% THP má pocit, že organizace pečuje o školení

a výcvik svých zaměstnanců převážně nepravidelně a náhodně, bez soustavnějších představ o budoucích potřebách.

Graf 4-4 – Grafické hodnocení otázky č. 4



Jaké metody používá organizace nejčastěji k rozvoji pracovních způsobilostí, odborných znalostí a dovedností svých členů? (otázka č. 5)

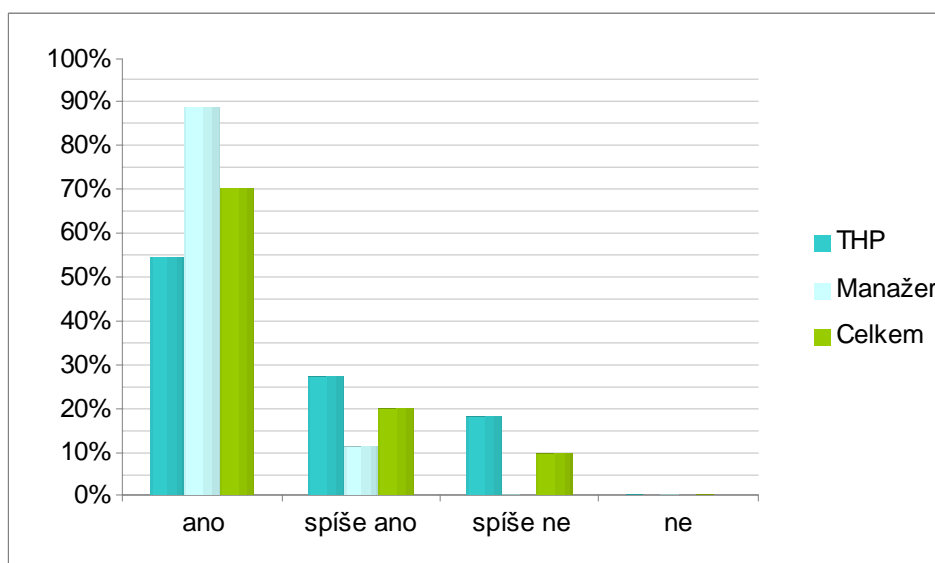
Zde mě především zajímaly techniky rozvoje znalostí a dovedností a různé druhy používaných školení v organizaci. Zaměstnanci měli na výběr z několika uvedených způsobů (viz příloha č. 1) rozvoje znalostí a dovedností. Nejčastěji zaměstnanci uváděli tyto způsoby: Důsledné zaškolování pracovníků přímými nadřízenými přímo na pracovišti, přejímání nejlepších osvědčených postupů ostatními členy organizace, organizování systematického školení a výcviku pracovníků v rámci dané organizace, zapojování členů organizace do specializovaných externích (mimoorganizačních) školicích a výcvikových programů, vysílání pracovníků na odborné semináře, konference a do ostatních podniků v rámci Behr Group.

Způsoby, které nebyly, pracovníky zmíněny, jsou: uplatňování výcvikově-diagnostických programů (tj. assessment centre) a uplatňování rozvojových programů (tj. development centre).

Pociťují pracovníci společnosti Behr Ostrava s.r.o., že jsou v organizaci propracována a uplatňována formalizovaná provozní pravidla, organizační normy

a standardní operační a technologické postupy? (otázka č. 6)

Graf 4-5 – Grafické hodnocení otázky č. 6

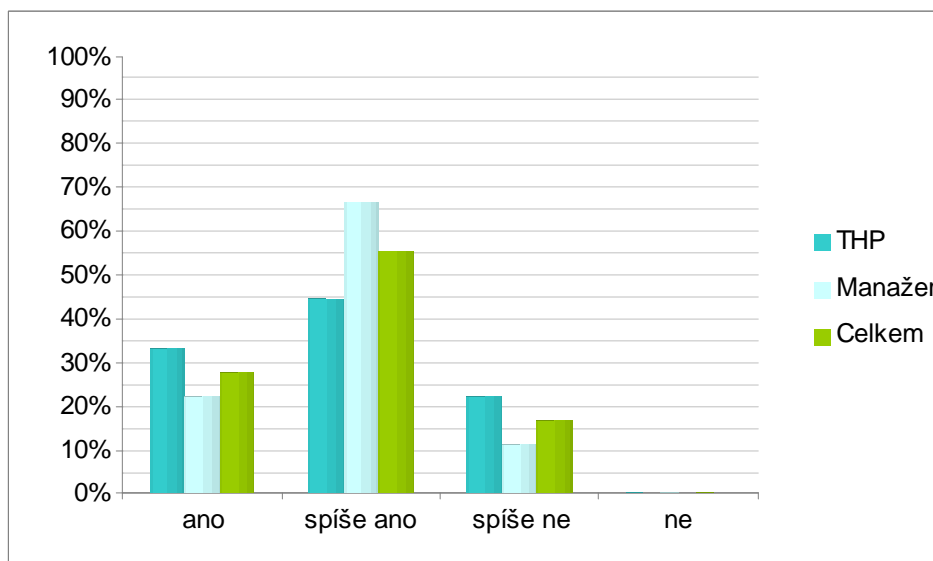


Na otázku č. 6 odpovědělo 89% manažerů, že organizace má propracovaný systém provozních pravidel, organizačních norem a standardních operačních a technologických postupů. Stejného názoru je i 55% technicko-hospodářských pracovníků. 27% THP si myslí, že organizace má zavedená určitá provozní pravidla a formální postupy pro stěžejní procesy a činnosti a 18% THP odpovědělo, že sice organizace má vypracována ustálená formální pravidla a postupy, ale uplatňuje je nedůsledně a pouze ojediněle.

Odpovídá sladění výše zmíněných organizačních norem a standardních operačních postupů tomu, aby přispívalo k výslednému synergickému účinku organizačních procesů a činností? (otázka č. 7)

U této otázky se 67% manažerů shodlo se 44% THP na tom, že zavedená provozní pravidla, organizační normy a standardní operační technologické postupy vykazují jistý stupeň souladu a propojenosti. Vysoký stupeň souladu a propojenosti spatřuje 33% THP a pouze 22% manažerů. Nepropojenost a nesoulad provozních pravidel a organizačních norem vnímá 22% THP a 11% manažerů.

Graf 4-6 – Grafické hodnocení otázky č. 7



Které hodnoty pokládají zaměstnanci této společnosti za základ její organizační kultury? (otázka č. 8)

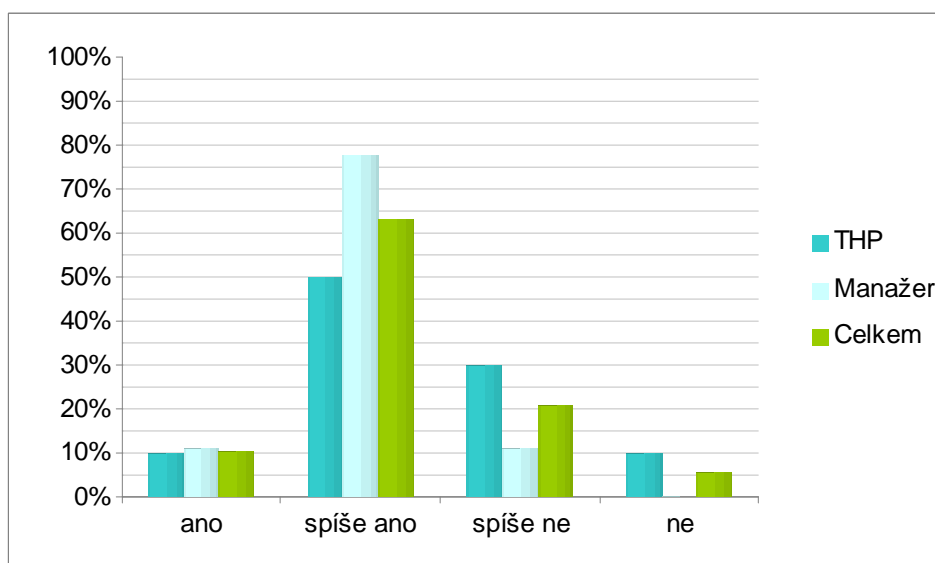
V osmé otázce mě zajímalo, které hodnoty pokládají zaměstnanci organizace za stěžejní a za základ její organizační kultury. Na výběr měli zaměstnanci zase z několika možností (viz příloha č. 1). Nejčastěji uvedenými hodnotami, jak ze strany manažerů, tak ze strany technicko-hospodářských pracovníků, byly: Vstřícnost zákazníkům, klientům, vysoká výkonnost, jakost a prvotřídnost produktů. Z hodnot, které nebyly v nabídce, zaměstnanci nejčastěji uváděli inovativnost.

Vnímají zaměstnanci dostatečnou komunikaci a sdílení kulturních prvků organizace (hodnot, norem, postupů, zvyklostí, vnějších symbolů, mýtů atd.) všemi členy organizace? (otázka č. 9)

K této otázce se 78% manažerů a 50% THP vyslovilo, že kulturní prvky organizace jsou komunikovány a sdíleny jen tehdy, když vedení organizace nabude přesvědčení, že je zapotřebí využít firemní kultury jako podpůrného nástroje plnění úkolů a dosahování organizačních cílů. Pouze 10% THP a 11% manažerů odpovědělo, že vedení organizace soustavně pečuje o to, aby byly kulturní prvky komunikovány a sdíleny všemi členy organizace. Dále 30% THP a 11% manažerů si myslí, že kulturní prvky organizace jsou komunikovány a sdíleny nanejvýš okrajově. Zbývajících 10% THP si myslí, že se

vedení organizační kulturou a jejím utvářením nezabývá.

Graf 4-7 – Grafické hodnocení otázky č. 9

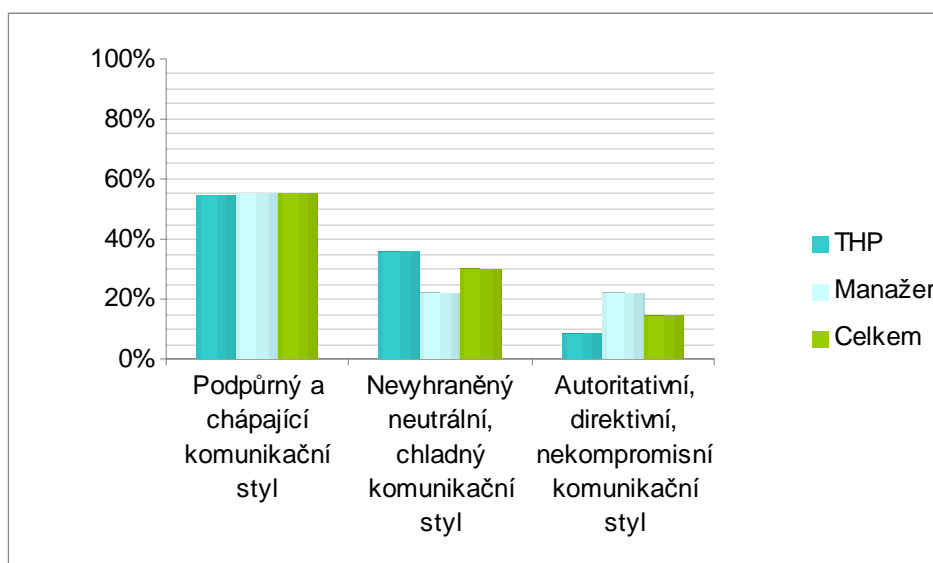


Co si myslí zaměstnanci o řídicím stylu v organizaci, a který dle jejich názoru v organizaci převládá? (otázka č. 10)

U této otázky na zjištění řídicího stylu v organizaci měli respondenti opět na výběr z několika možností (viz příloha č. 1). Překvapující byla neshoda manažerů a technicko hospodářských pracovníků u této otázky. Největší zastoupení u THP měla odpověď: demokratičnost, participativnost. U manažerů to bylo prvořadé zaměření na výkon. Celkově tedy byla procentuelně nejčastěji zmíněna odpověď: prvořadé zaměření na výkon.

Jaké způsoby komunikování v organizaci převládají? (otázka č. 11)

Graf 4-8 – Grafické hodnocení otázky č. 11

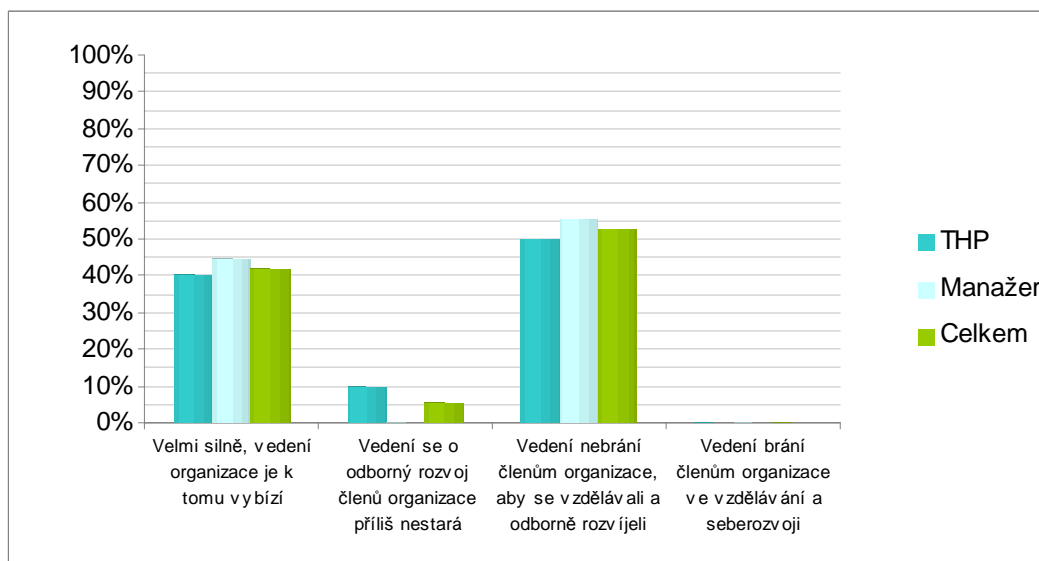


Na otázku jedenáct týkající se způsobu komunikace se shodně vyslovalo 55% THP a 56% manažerů pro převládající podpůrný a chápající komunikační styl. Nevyhraněný neutrální, chladný komunikační styl v organizaci vnímá 36% THP a 22% manažerů. Jako autoritativní, direktivní a nekompromisní komunikaci v organizaci označuje pouze 9% THP, ale 22% manažerů.

Mají zaměstnanci společnosti pocit, že jsou nadřízenými pracovníky organizace dostatečně motivováni k odbornému rozvoji? (otázka č. 12)

Na poslední otázku, která se zaměřuje na motivaci k dalšímu odbornému seberozvoji, se taktéž téměř shodně vyslovalo 50% THP a 56% manažerů ve smyslu, že vedení organizace nebrání svým členům, aby se dále vzdělávali a odborně rozvíjeli. Jiný názor a to, že členové organizace vnímají motivaci velmi silně a vedení organizace je k dalšímu vzdělávání přímo vybízí, odpovědělo 40% THP a 44% manažerů.

Graf 4-9 – Grafické hodnocení otázky č. 12



4.4.2. Shrnutí získaných poznatků

Pokud se zaměřím na celkové hodnocení výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření, vidí zaměstnanci potenciál organizace a jeho další rozvoj asi takto: více než 60% zaměstnanců vnímá odborné znalosti a dovednosti personálu na dobré úrovni. To znamená, že vykazují pracovní návyky odpovídající požadavkům na pracovní úkoly a situace, které se mohou objevit v budoucnu. Jejich pracovní činnost však vesměs vyžaduje odborné vedení a kontrolu.

Organizace má podle výzkumu, zájem rozvíjet pracovní způsobilosti, odborné znalosti a dovednosti veškerého svého personálu. Pořádá pravidelná plánovitá školení podle předpokládaných potřeb. Takto to vidí více než 60% zaměstnanců.

Zaměstnanci v dotazníku uvedli téměř všechny způsoby rozvoje pracovních způsobilostí a odborných znalostí, které měli na výběr. To dle mého názoru vypovídá o dobře propracovaném systému školení v organizaci. Navíc více než polovina zaměstnanců má pocit, že organizace nebrání svým členům, aby se dále rozvíjeli a odborně vzdělávali. A celých 42% všech dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je vedení organizace velmi silně k dalšímu vzdělávání vybízí.

70% zaměstnanců vnímá, že organizace má propracovaný formalizovaný systém provozních pravidel, organizačních norem a standardních operačních a technologických

postupů, a důsledně dbá na jejich dodržování. Navíc jsou tyto postupy podle většiny dotázaných, sladěny tak, že spíše přispívají k výslednému synergickému účinku organizačních procesů a činností.

Zaměstnanci vyzdvihují jako převládající hodnoty v organizaci vysokou výkonnost a vstřícnost zákazníkům. U řídicího stylu Prvořadě zaměřením na výkon a demokratičnost, participativnost. Jde tedy o organizaci silně zaměřenou na vysokou výkonnost a inovativnost.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizace velmi solidně pracuje na rozvoji lidského potenciálu svých zaměstnanců. Snaží se odhalovat skrytý potenciál svých zaměstnanců a na základě zjištěných skutečností ho dále rozvíjet. Organizace se musí hlavně zaměřit na hledisko efektivnosti rozvoje potenciálu svých zaměstnanců. Tedy na to, zda činnosti, které v souvislosti s rozvojem lidského potenciálu vykonává, přinášejí dostatečné zlepšení úspěšnosti organizace. Musí zkoumat, jestli nové znalostí a dovedností zaměstnanců přispívají k tomu, že je organizace schopna si udržet svou pozici na trhu, být více konkurenceschopná nebo např. získávat trhy nové. Jestli manažerská rozhodnutí, řídicí styl, motivování a vedení lidí, týmová práce a další manažerské praktiky podporují růst lidského potenciálu a tím organizační výkonnost natolik efektivně (účelně) a efficientně (hospodárně), že se vložené prostředky organizaci vrátí.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Na základě provedené analýzy ve společnosti a rozhovorů s personalistkou jsem dospěla k závěrům a doporučením, které by organizace měla dodržovat, aby dospěla k efektivnějšímu rozvoji potenciálu zaměstnanců společnosti Behr Ostrava s.r.o.

5.1. Personální strategie

Jedno z hlavních doporučení managementu organizace je, aby vytvořil kvalitní, promyšlenou a realistickou firemní strategii. Tedy vizi dalšího působení podniku, na kterou bude navazovat psaná personální strategie. Na tvorbě této personální strategie se musí podílet nejen personální útvar a personální manažer, ale i ostatní řídicí pracovníci a vedení podniku. Strategie by měla být jasná a srozumitelná všem zaměstnancům, spíše stručná než příliš podrobná. Konkrétní personální činnosti pak musí být plně v souladu se strategií firmy. Strategie by neměla být v rozporu s firemní kulturou. Vytvořený dokument musí být ve firmě řádně komunikován, to znamená, že s ním musí být seznámeni všichni zaměstnanci. Od řadových dělníků přes mistry, THP, vedoucí pracovníky až po vrcholové vedení organizace.

Posláním takto vytvořené personální strategie bude analyzovat personální strukturu v podniku Behr Ostrava s.r.o. a zajišťovat, aby tato struktura dlouhodobě odpovídala požadavkům, které organizace na pracovníky klade. Personální strategie musí připravovat v předstihu opatření, která se týkají personální struktury. Každý zkušený manažer ví, že nízká kvalifikace pracovníků odčerpává kapitál a že s kvalifikací pracovní síly narůstá síla podniku na trhu.

5.2. Utváření odpovídající personální struktury

Jedním z hlavních cílů personální strategie je odpovídající složení personálů. Tedy jakási personální optimalizace. Aby firma takového stavu dosáhla, měla by se zaměřovat na důsledné plánování potřeby pracovních sil. Toto plánování se odvíjí od ročního plánu výroby. Bohužel v dnešní nepříznivé době, hlavně pro automobilový průmysl, je takové plánování velmi obtížné. Snahou je zajistit personální stabilizaci podniku a udržet nízké procento jejich fluktuace, zároveň však podporovat konkurenceschopnost firmy trvalým

růstem produktivity, efektivity a inovací.

Pro optimální personální strukturu je také důležité umět využívat získávání zaměstnanců z interních zdrojů firmy. Tuto formu výběru zaměstnanců společnost Behr Ostrava s.r.o. preferuje před výběrem zaměstnanců z externích zdrojů. Zaměstnanec ze svých řad vybírá formou burzy pracovních míst, kde pokud zaměstnanec splňuje všechny požadavky daného pracovního místa, je vždy preferován před pracovníkem vybíraným z externích zdrojů.

Dále organizaci v této otázce doporučuji při výběru vhodného uchazeče na pracovní místo provádět výběrová řízení jednodušší formou pro dělnické profese a nižší správní a řídicí funkce, ale pro vyšší a složitější řídicí funkce a práci specialistů doporučuji konkursní řízení, které má větší rozsah a hloubku. Mělo by obsahovat více kol, než vybere vhodného uchazeče. Můžou zde být zařazeny např. testy analytického myšlení, testy na zjištění odborných znalostí, odolnost uchazeče ve stresových situacích, individuální pohovor a další. Tato metoda je časově náročnější, ale více odhaluje pracovní schopnosti uchazeče a hlavně možnosti jeho dalšího rozvoje.

5.3. Péče o rozvoj kvalifikace pracovníků

Do této oblasti spadá hlavně vzdělávání pracovníků. Společnost se této problematice věnuje velmi obstojně. Systém vzdělávání musí mít základ a to v řádném naplánování vzdělávacích aktivit. Zde by měl hrát významnou roli apel na vedoucí pracovníky, kteří musí své podřízené ke vzdělávání motivovat a identifikovat jejich vzdělávací potřeby v tomto směru. Vedoucí pracovníci spolu s personálním útvarem tak činí hlavně pomocí personálních rozhovorů se zaměstnanci (viz kapitola 4.3.3) U těchto rozhovorů se musí zaměřit hlavně na odhalení nevyužitého potenciálu pracovníka. To znamená naslouchat požadavkům a potřebám svých podřízených. Řádně vyhodnocovat a řešit tyto skutečnosti. Zajímat se o své podřízené, vědět, jak je motivovat, ocenit či pokárat. Znat jejich schopnosti a dovednosti a zjišťovat, zda má podřízený dostatek odbornosti. Hlavně rozhovory neuskutečňovat jen proto, že se provádět musí, ale mít zájem zjistit potřebné skutečnosti.

Důležité je, aby systém vzdělávání v organizaci opravdu sloužil k efektivnímu zvyšování potenciálu organizace. Proto doporučuji k jednotlivým školením důslednou

kontrolu získaných zkušeností a dovedností. Firma samozřejmě vyžaduje zprávu lektora, podepsanou prezencí účastníků a někdy i přezkoušení formou testu, ale pouze u některých školení. Proto navrhuji použít hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným – soustředit se na to co trénink přinesl a co zaměstnanec může využít pro zlepšení své práce. Dle mého názoru je dobré tuto kontrolní techniku zavést u všech školení, kde je to jen trochu možné. Zpětná vazba při hodnocení školení je důležitým prvkem posouzení jeho efektivnosti.

Vzdělávací aktivity musí být realizovány kombinací jejich různých forem, jako jsou např. semináře, firemní tréninky, vzdělávací programy, konference atd. V této oblasti doporučuji využít možnost spolupráce s kolegy (odborníky) z již zaběhnutých továren koncernu Behr Group. Tito odborníci by se měli ujmout koučování svých nástupců ve zdejší společnosti Behr Ostrava s.r.o. Zaměřit se na procházení výrobních hal, kde budou radit zaměstnancům firmy přímo při práci. Tímto způsobem je možné předávat si znalosti z jiných společností Behr z různých koutů světa.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že více než 50% manažerů i THP spatřuje nedostatky v motivaci nadřízených k dalšímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Dle mého názoru by vedení mělo zaměstnance v této oblasti více motivovat a podporovat. V první řadě si tuto skutečnost musí uvědomit vedení organizace a apelovat pak na vedoucí pracovníky, kteří tuto myšlenku budou šířit dále mezi své podřízené.

5.4. Vytváření sociálních a pracovních podmínek

Pro vytvoření dobrých sociálních a pracovních podmínek doporučuji optimalizaci sociálního klimatu a stimulování tvořivosti lidí. Zde by se organizace měla zaměřit na důsledné komunikování podnikové kultury. Nejenže musí být nadefinována, což dle mého názoru Behr Ostrava s.r.o. má zvládnuto velmi dobře, ale také musí být vnímána všemi zaměstnanci firmy a používána při dosahování firemních cílů. Tento úkol je hlavní záležitostí vrcholového vedení organizace, které dle mého názoru musí správně šířit jimi definovanou kulturu společnosti.

Sociální podmínky organizace a sociální podporu zaměstnanců hodnotím ve firmě velmi kladně. Firmy dbá na to, aby její zaměstnanci měli dostatečné sociální zázemí např. stravování, příspěvky na penzijní pojištění, 5 dní dovolené nad zákonný rámec, pojištění

odpovědnosti za škody, atd.

Velmi kladně také hodnotím aktivity společnosti, které podporují dobré vztahy mezi zaměstnanci a pracovní klima. Jsou to společné akce pro všechny zaměstnance jako např. firemní ples, letní sportovní den firmy, kde si zaměstnanci mohou mezi sebou zasoutěžit a pobavit se a také zimní outdoorové aktivity, které jsou dobré pro stmelování týmů a poznání jednotlivých zaměstnanců.

Co by měla dle mého názoru organizace zlepšit, je oblast stimulace tvořivosti lidí, tedy motivaci a systém odměňování za přínos pracovníka. Transparentní a spravedlivé odměňování je jedním z nejdůležitějších předpokladů správného fungování organizace. Pracovníkům musí být jasně daná perspektiva v souvislosti se změnou systému odměňování. Je velmi důležité, aby do návrhu nového systému odměňování byli zapojeni zástupci všech oddělení. Všichni zaměstnanci by měli být odměňováni na základě těchto kritérií v pořadí jejich důležitosti: náročnost vykonávané práce, kvalita práce jednotlivce, pracovní výkon a chování, soulad s kompetenčním modelem společnosti (kritéria hodnocení - kvalita, bezpečnost, dodržování procedur, týmová spolupráce + ochota, spolehlivost + odpovědnost, vztah k zákazníkovi), vzdělání, dovednosti, délka praxe, postavení dané profese na trhu práce.

5.5. Řízení talentu

Akademie talentů je školou nového typu. Podle mého názoru by se firma měla vydat touto cestou a začít si vytvářet odborníky v různých oblastech. Svoji pozornost zaměřit na cílevědomé mladé lidi, kteří hledají doplnění vědomostí již získaných. Umožnit těmto ambiciózním lidem další vzdělávání a možnost spolupráce s předními specialisty v oboru. Talentovaným pracovníkům by měla být věnována zvláštní pozornost. Firma se musí snažit o to, aby jejich kariérní život byl propojen se společností Behr na dlouhá léta. Musí o ně pečovat a stále jim poskytovat šanci na osobní rozvoj a rozšíření jejich dovedností.

5.6. Týmová práce

Týmová práce na všech úrovních organizace je směr, kterým by se firma měla ubírat, pokud chce být i nadále špičkou ve svém oboru. Týmovou práci však nesmí chápat

pouze jako trend, ale jako nevyhnutelnost, bez které nedosáhne vyšší efektivity procesů a nepodaří se jí realizovat efektivní systém zlepšování. To si organizace uvědomuje, ale jejím hlavním cílem by mělo být vybudovat zcela týmovou společnost a realizovat týmovou práci. To znamená, že půjde o určité organizační uspořádání, ve kterém jsou všechny činnosti, tedy výrobní i nevýrobní, založeny na práci v týmech a na jejich vzájemné spolupráci při dosahování cílů podniku. Zde je velmi důležitá vzájemná spolupráce mezi jednotlivými týmy. Všechny týmy musí být dostatečně propojeny, aby se jejich práce na dosahování stanovených cílů nekryla nebo v horším případě nevylučovala.

Všichni členové jednotlivých týmů musí mít na paměti, že týmová práce je způsob organizace práce založený na společném zapojení, vzájemné spolupráci a zodpovědnosti všech členů týmu při plnění stanovených úloh a dosažení vytyčených cílů.

Pokud bude organizace chtít, aby práce v týmu opravdu fungovala, nesmí zapomínat na určité principy a zásady. Každý tým musí mít přesně vymezen manévrovací prostor. To se týká hlavně oblastí: úkoly týmu, čas na zpracování úkolu, potřebný personál, potřebné finance a musí být splněna určitá kvalita. Práce týmu nesmí působit proti celopodnikovým cílům, případně zasahovat do oblastí, které nepatří do jeho působnosti. Všichni členové týmu jsou rovnocenní. Každý má svou roli a také opodstatněnost. Co je nejdůležitější, aby si týmy nekonkurovaly, ale navzájem spolupracovaly.

6. ZÁVĚR

Ve své diplomové práci zaměřené na hodnocení efektivnosti rozvoje lidského potenciálu v organizaci Behr Ostrava s.r.o. jsem se pokusila analyzovat jednotlivé kroky v organizaci, které provádí v zájmu rozvoje lidského potenciálu svých zaměstnanců a také posoudit hloubku efektivnosti těchto kroků.

Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že si organizace uvědomuje nepostradatelnost zaměstnanců (lidských zdrojů) pro úspěch organizace. Ví, že lidské zdroje jsou tvořivým prvkem každé organizace. Lidé navrhuje a vyrábějí výrobky, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění výrobků na trhu a o spokojenost zákazníků.

Organizace jako celek si je dle mého názoru dostatečně vědoma důležitosti rozvoje lidského potenciálu. Snaží se své zaměstnance dostatečně školit a vzdělávat, a tak připravovat na budoucí úkoly a měnit se podmínky trhu. Nesmí zapomínat tento postoj vštěpovat i svým manažerům, kteří přímo ovlivňují další rozvoj zaměstnanců. Organizaci záleží na spokojenosti a rozvoji svých zaměstnanců. Má vytvořenou kvalitní mzdovou politiku a širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Co mohu organizaci vytknout, je relativně málo uplatňovaná orientace na budoucnost a strategické cíle podniku.

Jednou z možných rezerv v přístupu k rozvoji lidského potenciálu ve společnosti je malá motivace zaměstnanců při jejich dalším vzdělávání, i když na další vzdělávání navazuje systém odměn. Jen část zaměstnanců má ambice, prostřednictvím svého zdokonalení, přispět k úspěchu organizace.

V zájmu společnosti je tedy bezesporu další rozvoj lidského potenciálu organizace. K tomu bude zapotřebí vytvořit si dlouhodobou strategii řízení lidských zdrojů a sestavit tým vysoce motivovaných vzdělaných a zkušených manažerů. Pokud se organizace vydá tímto směrem, bude jistě rozvoj lidského potenciálu organizace velmi efektivní.

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-847-1407-3

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno. CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374

BLAŽEK, L. *Lidský potenciál a společné řízení*. 1. vydání. Masarykova univerzita Brno, 1991. ISBN 80-210-0335-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

HERSEY, P., BLANCHARD, K., H., JOHNSON, D., E. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 7th edition, 1996, 627 s. London: Prentice Hall, ISBN 0-13-244112-8

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vydání. Brno. Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava. Repronis Ostrava, 2000. ISBN 80-7048-020-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha. Management Press, 2007. ISBN 978-30)7261-165-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MATEICIUC, A. *Personální management*. 266 s.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání. Praha. Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

TOMASON, A. *Managing People*. 3. vydání. Copyright 2002. ISBN 0-75-06-5618-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

WALKER, A. J. *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8

<http://www.mius.cz>

<http://www.orlita.cz/publikujeme/index.php?start=2> – 2006

http://sociologie.unas.cz/sociologie_organizace_a_rizeni.htm - 2004/2005

<http://www.behrgroup.com>

<http://www.behrczech.behrgroup.com>

<http://e-api.cz>

<http://e-api.cz/page/67854.nase-clanky/> Zvyšovanie produktivity pomocou výrobných tímov -1.1. 2009 - Peter Debnár

SEZNAM ZKRATEK

ŘLZ - řízení lidských zdrojů

THP - technicko hospodářský pracovník

Linie EP – chlazení osobních vozidel

Linie AC – klimatizace

CIP – continuous improvement process (proces trvalého zlepšování)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník o rozvoji lidského potenciálu v organizaci

Příloha č. 2 - Checklist pro nové zaměstnance THP

Příloha č. 3 – Plán zaškolení

Příloha č. 4 - Plán osobního rozvoje pracovníka

Příloha č. 5 – Formulář pro personální rozhovor